CARMEN ZELINSCHI

COMUNICARE ŞI CONFLICT ÎN MEDIUL EDUCATIONAL

81.946

pim
Iaşi 2006

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

Cap.I. Comunicarea în organizaţia şcolară.....7

I.1.Introducere.....7

I.2.Elementele fundamentale ale comunicării.....8

I.3.Scopul comunicării.....11

I.4.Forme ale comunicării.....13

I.5.Comunicarea în activitatea şcolară.....16

I.6.Comunicarea cu elevii dificili.....22

I.7.Relaţia profesor elev.....26

I.8.Comunicarea în cadrul grupului.....31

Cap.II. Conflictul. Managementul conflictului.....38

II.1.Introducere.....38

II.2.Definirea conceptului.....39

II.3.Abordări teoretice ale conflictului.....41

II.4.Surse ale conflictului.....42

II.5.Abordarea conflictelor prin prisma stilurilor de leadership.....43

II.6.Tipuri de conflicte. Determinarea conflictelor.....44

II.7.Principii de management al conflictului. Rezolvarea conflictelor.....46

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

II.8.Mijloace de rezolvare a conflictelor.....48
II.9.Strategii folosite în managementul conflictelor.....49
II.10.Etape de parcurs în rezolvarea conflictelor.....55
II.11.Conflictele din organizaţia şcolară.....56

Cap.III.Negocierea.....64
III.1.Etapele negocierii.....67
III.2. Tactici ale negocierii.....70
III.3.Comportamentul în timpul negocierii.....71
III.4.Motivarea elevilor-sursă de atenuare a conflictelor.....77
III.5.Medierea.....78
III.6.Avantajele medierii.....81
III.7.Etapele medierii 82
III.8.Medierea formală şi informală.....85
III.9.Locul evaluarii în cadrul rezolvării conflictului.....87
III.10.Anexe.....91

BCU IASI / CENTRUL UNIVERSITY LIBRARY

I.COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ

"Cuvintele sunt cele mai puternice droguri folosite de omenire"
(Rudyard Kipling)

I.1. Introducere

Studiile din domeniul educațional au arătat că deprinderile sociale insuficient dezvoltate sunt asociate cu performantele scăzute, probleme emoționale și comportamentale, dificultăți de adaptare socială. Dificultățile de stabilire și menținere a relațiilor interpersonale reduc calitatea și frecvența experiențelor de învățare, ceea ce duce la scăderea performanțelor școlare.

Deprinderile de comunicare și relaționare reprezintă un factor protector față de comportamentele de risc și față de situațiile de criză. Prin dezvoltarea abilităților de comunicare și relaționare se pot preveni stările de afectivitate negative și care au consecinte negative multiple.

Decalogul comunicării:

1. Nu poți să nu comunici;
2. A comunica presupune cunoastere de sine și stimă de sine;
3. A comunica presupune conștientizarea valorilor celuilalt;
4. A comunica presupune a ști să asculți;
5. A comunica presupune a înțelege mesajele;
6. A comunica presupune a da feed-back-uri;

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7. A comunica presupune a înţelege procesualitatea unei relaţii;
8. A comunica presupune a şti să îţi exprimi sentimentele;
9. A comunica presupune a accepta conflictele;
10. A comunica presupune asumarea rezolvării conflictelor.

I.2. Elementele fundamentale ale comunicării

A.Conceptul de comunicare. Definiţii.

Comunicarea desemnează procesul de :

- Transmitere de informaţii (mesaje între persoane);
- Schimb de informaţii;
- Împărtăşirea unor stări afective , a unor decizii, a unor judecăţi de valoare.

Comunicarea este un proces intenţionat de transfer de informaţii, înţelesuri între indivizi, grupuri, niveluri sau subcomponente organizaţionale şi organizaţii în ansamblul lor. Ea este un proces de producere , procesare şi de realizare a unui efect al sistemelor de semnalizare şi simbolizare folosite de către oameni pentru transmiterea şi primirea mesajelor.

Comunicarea în domeniul educaţional este un proces prin care un individ aflat într-un anumit spaţiu şi timp îşi însuşeşte experienţa referitoare la datele şi evenimentele de la un alt individ, folosind elementele de comunicare care le sunt comune.

Comunicarea se realizează pe trei niveluri:

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Logic (nivelul cuvintelor reprezintă 7% din totalul actului de comunicare);

2. Paraverbal (38% reprezintă tonul, volumul, viteza de rostire);

3. Nonverbal (55% reprezintă expresia feţei, poziţia, mişcarea).

B.Elementele comunicării:

1. emiţătorul – sursa care transmite mesajul;
2. receptorul – cel care primeşte mesajul transmis;
3. mesajul – un conţinut exprimat prin simboluri specifice şi care poate fi transmis prin orice canal senzorial;
4. limbajul – simbolurile specifice pentru codificarea mesajului;
5. codificarea – "traducerea" mesajului de către emiţător în simboluri care pot fi înţelese de către receptor;
6. decodificarea – "traducerea" mesajului de către receptor în limbajul propriu;
7. canalele de comunicare – descriu atât mediul cât şi mijloacele de transmitere a mesajelor. Canalele comunicării pot fi:

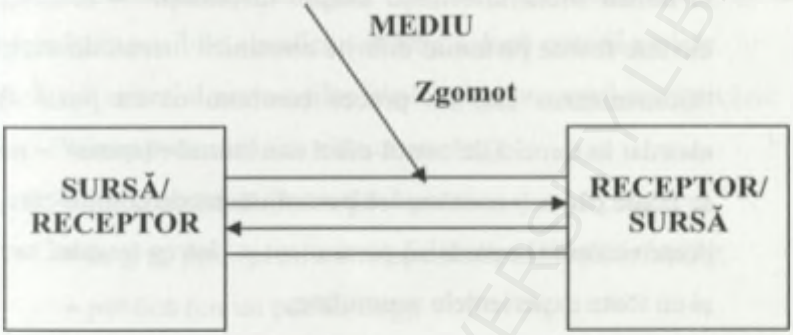
- formale – definite prin structura organizaţională şi destinate explicit circulaţiei informaţionale, necesare realizării sarcinilor specifice şi atingerii scopurilor organizaţionale;
- informale – necuprinse în structura organizaţională, destinate comunicării între indivizi şi/sau grupuri, în interesul

BCU "M. EMINESCU" IAŞI

sarcinilor de serviciu şi în afara lor; aceste canale sunt mult mai eficiente decât cele formale; de aceea se poate constata o tendinţă de deformalizare a comunicării organizaţionale.

8. mediul – constituit din totalitatea condiţiilor exterioare în care are loc comunicarea. Este un mijloc al comunicării care combină mai multe forme. Un mediu adesea poate implica utilizarea tehnologiei aşa că aceasta este dincolo de controlul nostru. Spre exemplu, o carte este un mediu care foloseşte forme ale comunicării precum sunt cuvintele, imaginile şi desenele;
9. feed-back-ul (retroacţiune) – răspunsul pe care receptorul îl emite după decodificarea mesajelor. El permite evaluarea performanţelor şi identificarea gradului în care un mesaj sau un set de mesaje a fost înţeles în termenii în care a fost transmis.
10. zgomotul – orice element de distorsiune care intervine, interferează cu mesajele transmise alterând sau anulând semnificaţia mesajului;
11. media – sunt acele mijloace de comunicare în masă care s-au constituit într-un grup propriu. Exemple binecunoscute sunt : radioul, televiziunea, cinematograful, ziarele şi revistele. Toate acestea sunt distincte şi prin modul prin care pot include un număr de forme de comunicare. Adesea termenul mass-media identifică acele mijloace ale comunicării bazate pe

tehnologie, care fac o punte între cel care comunică şi cel care receptează.



I.3. Scopul comunicării

- să atenţionăm pe alţii;
- să informăm pe alţii;
- să explicăm ceva;
- să distrăm;
- să descriem;
- să convingem;etc.

Axiomele comunicării (după Institute of Mental Research):

1. "Comunicarea este inevitabilă sau non-comunicarea este imposibilă" – orice comportament are valoare comunicativă indiferent dacă există sau nu indicii, semne sau semnale;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. "Comunicarea se dezvoltă pe două planuri: planul conținutului și planul relației. Primul oferă informații iar al doilea oferă informații despre informații" – aceleași cuvinte rostite pe tonuri diferite comunică lucruri diferite;
3. "Comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în temeni de cauză-efect sau stimul-răspuns" – nu se poate căuta o cauză unică pentru un act de comunicare, pentru că omul comunică permanent cu întreg trecutul sau și cu toate experiențele acumulate;
4. "Comunicarea se bazează atât pe informație în formă digitală cât și pe informație analogică";
5. "Comunicarea este ireversibilă" – declanșează transformări și mecanisme ce nu mai pot fi date înapoi;
6. "Comunicarea implică raporturi de putere între parteneri iar tranzacțiile ce au loc între ei pot fi simetrice sau complementare" – idealul realizării unui raport de deplină egalitate între interlocutori este utopic;
7. "Comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor" – comunicarea dintre oameni se poate ameliora doar în urma unui efort de acomodare reciprocă la stilul de comunicare al partenerului, nevoia partenerilor de a se sincroniza unul cu celălalt.

BCU IAȘI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

I.4. Forme ale comunicării

Comunicarea este un fenomen pluridеterminant şi de aceea sunt posibile clasificări multiple după criterii variate.

A. După criteriul partenerilor implicaţi în procesul comunicării:

- intrapersonală (cu sine, monolog);
- interpersonală (între două persoane);
- în grup mic (pentru o relaţie de tipul "faţă în faţă");
- publică (cu un public larg).

B. După statutul interlocutorilor:

- verticală (între parteneri cu statute inegale);
- orizontală (între parteneri cu statute egale);

C. După codul folosit:

- verbală (transmisă prin cuvânt):
- paraverbală (transmisă prin elemente prozodice şi vocale ce însoţesc cuvântul);
- nonverbală (realizată prin diversitatea de semne legate direct de postura, miscarea, gesturile, mimica, înfăţişarea partenerilor);
- mixtă (conţine elemente de la fiecare din formele anterioare).

D. După finalitatea actului comunicativ:

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- accidentală (caracterizată prin transmiterea întâmplătoare de informaţii);
- subiectivă (exprimă direct starea afectivă a interlocutorului);
- instrumentală (caracterizată de existenţa unui scop precis, urmărindu-se apariţia unui anumit efect în comportamentul receptorului şi având capacitatea de a se modifica în funcţie de reacţia partenerului, pentru a-şi atinge obiectivul).

E. După capacitatea autoreglării:

- lateralizată (fără feed-back, care nu permite interacţiunea instantanee);
- nelateralizată (cu feed-back concomitent, determinată de prezenţa interacţiunii emiţător-receptor).

F. După natura conţinutului:

- referenţială (vizează un anumit adevăr care face obiectul mesajului);
- operaţional-metodologică (vizează înţelegerea acelui adevăr, felul în care trebuie operat mental sau practic, pentru ca adevărul transmis să fie descifrat);
- atitudinală (valorizează cele transmise).

Mediul în care funcţionează organizaţia şcolară devine tot mai "turbulent" şi din acest motiv comunicarea în cadrul sistemului educaţional devine cea mai importantă funcţie managerială, premise a stabilităţii şi dezvoltării organizaţionale.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru a reduce nivelul de incertitudine şi pentru a lua decizii corecte, organizaţiile trebuie să-şi îmbunătăţească permanent capacitatea de a colecta şi procesa informaţii din mediu. Pe de altă parte, însă, societatea tinde să devină una informaţională, a "cunoaşterii" iar limitele organizaţiilor de a face faţă "avalanşei" informaţionale devin tot mai evidente.

Se impun astfel următoarele strategii:

1. Controlul mediului; -organizaţiile care îşi controlează mediul în care funcţionează fac viitorul previzibil. Pentru organizaţiile şcolare, această strategie înseamnă următoarele:

- Crearea unor structuri de cercetare a limitelor organizaţiei care trec dincolo de acestea pentru a colecta informaţii şi pentru a influenţa comportamentul altor sisteme; de aici importanţa acordată activităţilor de marketing, relaţii publice, cercetare-dezvoltare – prin crearea unor structuri specifice puternice;

- Controlul propriu-zis al mediului: nu doar răspunsul la nevoile de educaţie exprimate de societate şi schimbările sociale ci crearea de nevoi şi provocarea/dirijarea schimbărilor sociale (şcoala este văzută ca motorul acestor schimbări).

2. Reducerea nevoilor de procesare de informaţie: crearea unor structuri organizaţionale care diminuează nevoia de distribuire a informaţiei prin descentralizarea sistemelor şcolare;

3. Îmbunătățirea capacității comunicaționale și informaționale: – prin utilizarea tehnologiei, prin dezvoltarea competențelor de comunicare ale personalului, prin optimizarea structurilor de decizie, prin promovarea stilurilor consultative și participative de management, prin dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice.

I.5 Comunicarea în activitatea școlară

Comunicarea umană reprezintă un mod fundamental de interacțiune psiho-socio-culturală între persoane și pentru a fi optimă trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

1. consistență de conținut a mesajului, dată de cantitatea de informație cuprinsă în mesaj și semnificativă pentru ambii interlocutori;
2. expresivitatea comunicării elaborată și asigurată prin intonație, calități de stil, pauze logice;
3. inteligibilitatea celor comunicate.

În cadrul comunicării se pot distinge mai multe tipuri de comportament:

i. Comportamente pozitive:

- De solidaritate (încurajează, ajută, valorifică efortul altora);
- De destindere (caută diminuarea tensiunii, se declară satisfăcut);

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- De acord (acceptă tacit, îşi dă acordul, manifestă înţelegere).

ii. Comportamente negative:

- De dezacord (dezaprobare, respingere pasivă, refuză ajutorul);
- De tensiune (cere ajutor, se retrage de la discuţii, manifestă tensiune);
- De antagonism (face dovadă de opoziţie, denigrează pe alţii, se afirmă pe sine).

iii. Comportamente neutre:

- Răspunsuri:-dă sugestii şi indicaţii respectând libertatea altuia;

 -îşi spune părerea (analizează, îşi exprimă dorinţa şi sentimentele);

 -dă o orientare (informează, repetă, confirmă);

- Probleme:-cere o orientare (informare, repetare, confirmare);

 -cere o opinie (o evaluare, o analiză)

 -cere sugestii (direcţionări, mijloace de acţiune).

Grupul de parteneri (elev-profesor sau elev-elev) pentru a comunica şi a rezolva unele probleme, se poate organiza în diferite stucturi sau reţele de comunicare. S-au identificat (dupa Leavitt) mai multe reţele de comunicare:

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITARĂ

• Primară – cu statusuri de comunicare, fără o organizare a fluxului informaţional;

• În cerc – fiecare subiect transmiţând vecinului său din dreapta sau din stânga;

• În lanţ – în care unul dintre dispozitive este închis împiedicând transmisia informaţiei (mesajului);

• În furcă – unind o parte din membrii grupului iar ceilalţi având posibilitatea comunicării doar cu unul din membrii acestuia ;

• În roată – cu o persoană centrală în procesul comunicării şi care interacţionează cu fiecare dintre ceilalţi.

De multe ori, conştient sau nu, nu reuşim să comunicăm cu elevii, deşi nu aceasta este intenţia profesorului. Dialogul poate îngheţa din mai multe cauze:

• Uneori datorită unor modalităţi greşite de a reacţiona, în care nu luăm în considerare alternativele, este posibil ca noi să fim preocupaţi de ceea ce se întâmplă cu evoluţia propriului nostru plan de acţiune şi de ceea ce va urma să spunem în momentul următor; în mintea noastră se dezvoltă un întreg scenariu, care absoarbe atât de mult încât nu ne acordăm la ceea ce spune elevul;

• Alteori, datorită nehotărârii noastre de a ne adapta elevului, în special când acesta este furios sau necăjit; am putea decide fie să nu spunem nimic, fie să-i întoarcem spatele.

O comunicare eficientă are următoarele caracteristici:

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Porneşte de la datele realităţii concrete, prezenţa situaţiei;
- Congruenţa dintre mesajele verbale şi nonverbale;
- Acordarea feed-back-ului reciproc;
- Efect de autoreglare asupra conduitei personale – homeostazie comportamentală;
- Facilitarea conştientizării de sine;
- Adaptarea creativă a persoanei.

Există obişnuinţe verbale care blochează comunicarea pe care fiecare dintre noi le folosim, uneori inconştient sau conştient:

- Ameninţările;
- Dirijarea;
- Ordinele;
- Critica;
- Tăinuirea informaţiilor cheie;
- Interogarea;
- Refuzul de a accepta problema;
- Dignosticarea motivelor sau cauzelor ;
- Persuasiunea prin apel la logică;
- Schimbarea subiectului;
- Punerea în prim plan a propriei persoane;
- Încurajarea prin negarea existenţei problemei.

Important este răspunsul pe care-l primim de la intervenţia noastră. Cu unele rezerve, chiar şi aceste modele

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

comunicaţionale pot avea eficienţă, dacă , atât contextul, cât şi formele de comunicare nonverbală îl susţin pe elev. Limbajul în sine alcătuieşte doar un nivel. Din cuvinte, mimică, pantomimică şi tonul vocii elevii interpretează permanent termenii relaţiei pe care o au cu profesorul.

Atunci când elevii simt o lipsă de respect din partea noastră, comunicarea nu este eficientă, indiferent de cât de bune intenţii am avea. De aceea suntem răspunzători, atât de mesajul pe care-l emitem, de formele de comunicare utilizate şi de mesajul pe care-l receptează ei.

Factorii care blochează comunicarea sunt forme obişnuite de conversaţie care îi determină foarte uşor pe elevi să creadă că nu s-a venit în întâmpinarea nevoilor de bază.

Comunicarea cu elevii trebuie să-i convingă de faptul că profesorul:

- Îi respectă ca parteneri şi nu îi vor domina;
- Le respectă dreptul la opinie şi nu-i vor manipula ca să vadă lucrurile în felul profesorului;
- Le respectă şi le preţuieşte deciziile şi nu i le vor submina sau sabota;
- Le respectă valorile şi experienţa.

Posibile reguli ale comunicării:

1) Fii un bun ascultător
 - Fii pregătit să asculti;
 - Fii interesat, arată-te interesat;

- Păstrează-ţi mintea deschisă;
- Urmăreşte ideile principale;
- Ascultă crtitic, ascultă cu atenţie;
- Ajută şi nu întrerupe vorbitorul

2) Ajută elevii să vorbească
 - Invită elevii, colegii să vorbească, dă-le atenţie;
 - Încurajează-i să vorbească;
 - Parafrazează-i;
 - Arată-le sentimentele tale faţă de ceea ce spun;
 - Arată-le că ai inteles ce spun.
3) Pune întrebări şi caută să obţii feed-back-ul;
4) Crează un mediu şi relaţii permisive;
5) Depăşeşte-ţi propriile bariere de limbaj
 - Vorbeşte clar;
 - Rezistă tentaţiei de a ridica vocea pentru a te face înţeles;
 - Foloseşte cuvinte simple, pe înţelesul elevilor;
 - Prezintă lucrurile într-o ordine logică aşa cum se prezintă ele natural;
 - Asigură-te că ai fost înţeles.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

I.6. Comunicarea cu elevii dificili

Comportamentul copiilor/tinerilor poate fi schimbat cu siguranţa, cu condiţia să ştim cum să-i determinăm să-şi dorească ei înşişi acest lucru. Atunci când avem de lucrat cu aşa–zişi "elevi dificili" este necesar să adoptăm o atitudine corectă în raport cu aceştia, care să arate că :

1. Nu există "elevi dificili" din naştere: numai capacitatea profesorului de a trata anumiţi elevi are limite. Cu cât punctul de vedere al elevului este mai îndepărtat decât al profesorului, cu atât este mai greu să înţelegem felul lor de a reacţiona;

2. Elevii fac întotdeauna ce pot ei mai bine, utilizând resursele personale de care dispun (educaţia, studiile, experienţa) în cadrul limitelor pe care le impune lumea lor. Pentru a le schimba felul de a acţiona, trebuie ajutaţi să-şi dezvolte resurse noi şi diferite sau un nou mediu şi o altă înţelegere asupra lumii;

3. Nu există "elevi iraţionali", însă capacitatea şi dorinţa profesorului de a-i înţelege pe cei care gândesc diferit are limite. Cu cât punctul de vedere al elevului este mai îndepărtat decât al profesorului, cu atât este mai greu să înţelegem felul lor de a reacţiona;

4. Propriul nostru comportament este mijlocul principal de a acţiona: cu cât un profesor este mai flexibil cu atât este mai probabil că va găsi un mod eficient de a influenţa

comportamentul elevilor dificili; trebuie încercate diferite şi noi modalităţi de abordare până găseşte una care să dea rezultate;

5. Înainte de a încerca să influenţăm elevii trebuie:
 - Să se investească timp şi efort pentru a asculta;
 - Să se câştige o perspectivă asupra motivelor pentru care ei fac ceea ce fac;
 - Să se înţeleagă în ce măsură comportamentul profesorului le afecteaza comportamentul lor;
 - Să se hotărască de profesor ce anume trebuie să facă elevii diferit.

6. Trebuie să se accepte idea că elevii îşi schimbă comportamentul când au un motiv real şi când se simt suficient de siguri ca să facă acest lucru.

Provocarea reală este de a descoperi ce şi când este destul de bun şi de sigur pentru fiecare elev. Comportamentul elevilor este un amestec de calcul şi spontaneitate. De aceea este dificil de prescris un anumit comportament pentru orice situaţie sau pentru fiecare elev. Acesta depinde de copilul/tânărul în cauză, de circumstanţe şi de ceea ce vrea profesorul să realizeze.

Există 4 tipuri principale de comportament al elevilor pe care cadrele didactice le consideră dificile:

1. Comportamentul impulsiv

Caracteristici:

- dominant;
- insensibil;

- hotărât să controleze;
- hotărât să concureze şi să câştige cu orice preţ.

Profesorul trebuie să urmărească :

- Transformarea spiritului de competiţie şi control în colaborare şi cooperare;
- Învăţarea unor noi modalităţi de a realiza ceea ce-şi doresc;
- Câştigarea respectului din partea elevilor;
- Captarea atenţiei elevilor;
- Clarificarea dorinţelor lor.

2. Comportamentul inflexibil

Caracteristici:

- lipsa bunăvoinţei de a asculta idei noi;
- minţi închise şi rigide, uneori obsesiv concentrate asupra detaliilor şi a trecutului;
- înclinaţi să poarte ranchiună.

Profesorul trebuie să urmărească:

- Atragerea atenţiei elevului asupra propriului punct de vedere;
- Deschiderea elevului spre alte percepţii;
- Construirea unei relatii profesor-elev;
- Identificarea unor opţiuni de schimbare la elevi;
- Precizarea viitoarelor angajamente pe care şi le vor lua;
- Identificarea de roluri continue pentru ei;

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Evidenţierea evaluării.

3. Comportamentul arogant

Caracteristici:

- caută să capteze atenţia;
- pretenţios;
- afectat;
- îngăduitor cu sine;
- egoist.

Profesorul trebuie să urmărească:

- Conştientizarea limitelor comportamentului elevilor;
- Conştientizarea nevoilor celorlalţi;
- Stabilirea şi menţinerea limitelor până la care se poate merge;
- Obţinerea de angajamente din partea elevilor;
- Punerea accentului pe avantaje şi credit pe consecinţele eşecului;
- Verificarea detaliilor acţiunilor.

4. Comportamentul pasiv

Caracteristici:

- aparent fără direcţie;
- ieşiri care exprimă agresivitatea pasivă exprimate prin sarcasm sau manipulare emoţională;
- lipsa de bunăvoinţă în a-şi lua angajamente, uneori chiar ezitarea de a răspunde;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Profesorul trebuie să urmărească:

- Clarificarea nevoilor şi intereselor reale;
- Obţinerea unor angajamente realiste;
- Descoperirea motivelor reale ale pasivităţii;
- Micşorarea obstacolelor;
- Precizarea hotărârilor luate;
- Oferirea de susţinere permanentă;
- Construirea unui climat de încredere;

I.7. Relaţia profesor – elev

Fiind un act ce ţine de sfera relaţiilor interpersonale, actul educativ, eficienţa sa, se decide pe terenul raporturilor concrete zilnice, dintre profesor şi elev. În problema relaţiei profesor-elev, pe lângă o bogată experienţă pozitivă ce s-a acumulat în decursul anilor, se constată că uneori predomină arbitrariul, practici învechite şi prejudecăţi pe care o atitudine conservatoare le menţine. Pentru perfecţionarea relaţiei profesor – elev este necesar să se ia în consideraţie, pe de o parte, obiectivele educaţiei, iar pe de altă parte psihologia tineretului contemporan, actul educativ fiind un proces de continuă invenţie socială.

Relaţiile dintre profesor şi clasă se polarizează, în general în sentimente de simpatie, încredere reciprocă sau, dimpotrivă, de antipatie, neîncredere şi chiar ostilitate. Sunt şi cazuri când contactul spiritual dintre profesor şi elev nu trece de zona

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

indiferenţei: clasa nu există pentru profesor şi nici profesorul pentru clasă. Iniţiativa trebuie să aparţină însă profesorului, care ţinând seama de legea esenţială a relaţiilor afective interumane potrivit căreia simpatia şi bunăvoinţa naşte simpatie şi bunăvoinţă, antipatia şi ostilitatea trezesc sentimente de aceeaşi calitate, trebuie să conducă, să dirijeze aceste relaţii şi să le structureze pe colaborare. În urma studiilor efectuate s-a constatat că o parte din profesori nu reacţionează adecvat nici în cazul răspunsurilor bune (corecte) ale elevilor şi nici în cazul răspunsurilor greşite (nule).

Deosebit interes prezintă reacţia acelor profesori care, după opinia elevilor, nu se bucură când aceştia dau răspunsuri corecte, ci dimpotrivă, le pare rău, se arată surprinşi, se miră că răspund bine, stau la îndoială dacă să le pună nota, îi ironizează etc. S-a ajuns la concluzia că în aceste cazuri nu se respectă un principiu fundamental al educaţiei — încurajarea printr-o judicioasă folosire a laudei şi a dojanei. Un profesor care dojeneşte mai mult decât laudă sau care nu spune nimic atunci când ar trebui să spună, nu foloseşte suficient criteriile aprecierii pozitive pentru formarea şi schimbarea comportamentului elevului.

Sursa de nemulţumire a elevilor îşi are originea în comportamentul unor cadre didactice, în imaginea deformată pe care unii elevi o au despre profesori şi profesorii despre ei. Utilizarea noilor tehnologii didactice, cum ar fi instruirea

programată, duc în cele din urmă tocmai la selecţionarea şi întărirea comportamentelor adecvate, la realizarea în condiţii optime a conexiunii inverse, la aprecierea performanţelor şcolare ale elevilor pe baze ştiinţifice şi în condiţiile unei obiectivităţi ştiute.

După cum rezultă în urma constatărilor, o parte însemnată din profesori, în aprecierile pe care le fac asupra elevilor, pun accentul cu precădere pe eşecurile acestora, fac prognoze descurajatoare, pierzând din vedere perspectiva optimista a viitorului elevului.

Autoritatea profesorului, bazată pe principiul „*magister dixit*", trebuie înlocuită cu una întemeiată pe relaţii în care profesorul are rol de îndrumător şi coordonator al activităţii elevului. Orice încercare de a umili sau încurca un elev mai ales în prezenţa colegilor săi va sfârşi printr-un rezultat nedorit; elevul ori se retrage în sine, refuzând să mai comunice, ori reacţionează violent faţă de încercarea de a fi încurcat sau umilit.

Indiferenţa faţă de personalitatea elevului ameninţă nevoile şi trebuinţele spirituale de bază ale acestuia, respectul faţă de sine, nevoia de răspuns afectiv din partea celor din jur, nevoia de securitate pe termen lung, de succes, precum şi nevoia de a aparţine unui grup şi a fi acceptat de acesta.

Practica şcolară tradiţională ne-a lăsat imaginea profesorului care, vrea să domine elevii şi să-i subordoneze. Într-un asemenea climat nimic nu se face din convingere şi pasiune.

BCU "AS. I. CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Este necesar să se facă trecerea de la vechiul tip de relaţii la relaţii în care profesorul colaboreaza cu elevii. Principala activitate a acestuia nu va fi predarea, ci angajarea elevilor în investigaţii şi lucrări independente. Relaţiile bazate pe stima şi respect reciproc reclamă şi în limbaj adecvat. Expresiile ironice şi jignitoare tulbură atitudinea elevilor faţă de profesorul lor şi îngreunează crearea unui climat favorabil muncii creatoare în clasă.

Rezultatele obţinute în urma cercetărilor au scos în evidenţă faptul că, cu cât formele de penalizare (ironia, jignirea, ridiculizarea, notele proaste) sunt mai des folosite, cu atât efectul lor scade. Profesorul care cunoaşte valoarea aprecierii pozitive nu se va feri de o usoară supraapreciere a performanţelor elevului; va aprecia pe elev mai mult decât meritã, spre a-l face să merite pe deplin aprecierea, să se ridice la nivelul aprecierii făcute. Experienţa ne arată că profesorul cu rezultate bune în activitatea lui îşi îmbunătăţeşte relaţiile cu elevii slabi şi prin faptul că le acordă suficientă apreciere pozitivă. Chiar şi pentru unele performanţe şcolare minore, profesorul care cunoaşte valoarea aprecierii pozitive, o foloşeste încercând să dezvolte în mod permanent încrederea elevilor în propriile lor forţe.

Neacordând o atenţie mai mare modului de distribuire a formelor de întărire, balanţei pedepselor şi recompenselor, a aprecierii pozitive şi negative, se poate ajunge la o depreciere a personalităţii elevului, atunci când se foloseşte în mod exagerat

dojana, şi mai ales, atunci când dojana nu păstrează un caracter limitat („astăzi nu ai învăţat lecţia"), ci ia forma unei deprecieri globale („ce-o să iasă din tine" sau „degeaba cheltuiesc părintii cu tine"). Nu este deloc întâmplător că profesorii ce impulsionează elevii mai mult prin laudă, obţin rezultate mai bune în procesul de educaţie. Aceştia apreciază pozitiv „elevii dificili" chiar şi pentru unele progrese minore încercând în felul acesta să dezvolte, în mod permanent, încrederea elevilor în propriile forţe.

Raporturile dintre profesor şi elev nu prezintă numai o latură intelectuală. Factorul afectiv are o importanţă deosebită asupra randamentului intelectual al elevului. Crearea de bună dispoziţie în clasă reprezintă o condiţie necesară pentru evitarea eşecului şcolar. Fiecare lecţie se desfăşoară într-un climat afectiv particular, dispoziţia clasei variază în funcţie de cea a profesorului.

Prin apreciere profesorul trebuie să schiţeze o perspectivă. Dacă un profesor spune unui elev: „Din tine nu va ieşi nimic", el nu apreciază numai o situaţie prezentă, ci exprimă şi convingerea lui asupra dezvoltării viitoare a şcolarului ceea ce ar putea duce în final la un rezultat nedorit. Performanţele elevului nu numai că nu vor creşte, ci vor scădea atât de mult încât ar putea pune în pericol dezvoltarea psihică viitoare a acestuia. De aceea profesorii trebuie să aibă grijă ca în derularea procesului de învăţământ să nu lezeze personalitatea elevului, ci

să-l ajute să şi-o dezvolte, să-l ajute să înveţe să gândească singur pentru ca atunci când va părăsi băncile şcolii să nu depindă de nimeni cel puţin din punct de vedere intelectual.

I.8. Comunicarea în cadrul grupului

Arta de a comunica nu este un proces natural ori o abilitate cu care ne naştem. Noi învăţăm să comunicăm. De aceea trebuie să studiem ce învăţăm ca să ne folosim cunostinţele noastre mai eficient.

Orice comunicare implică creaţie şi schimb de înţelesuri. Aceste înţelesuri sunt reprezentate prin vorbe, „semne" şi „coduri". Oamenii au o adevărată nevoie de a „citi" înţelesul tuturor acţiunilor umane.

La nivelul organizaţiilor şcolare momentele cheie de realizare a comunicării organizaţionale sunt şedinţele sau întrunirile. Şedinţele reflectă mediul organizaţional în care se organizează comunicarea, putând fi nu doar acele adunări formale fixate pentru un anumit timp în care se discută progresul şcolii ci şi adunări informale la care participa doar 3 sau 4 persoane şi care pot avea rezultate deosebite pentru organizaţie.

Dacă şedinţele nu sunt atent organizate pot duce la apariţia unor conflicte, la luarea unor decizii eronate, la influenţarea evoluţiei şcolii în sens negativ, fiind şi mari consumatoare de timp şi energie.

Cu toate acestea, ele reprezintă metoda cea mai importantă pentru atingerea scopurilor organizației, iar dacă sunt bine realizate vor fi adevărate instrumente generatoare de comunicare eficientă, nu de confuzie și frustrare. Ședințele sunt un adevărat forum de prezentare a ideilor noi, originale din partea tuturor salariaților unei organizații școlare.

Tipuri de ședințe

- de luare de decizii
- de solicitare de informații despre o anumită situație
- de analiză a unei situații apărute
- de schimb de informații
- de identificare a cauzelor unor probleme
- de generare a ideilor și a soluțiilor – prin brainstorming
- de soluționare a conflictelor

Membrii unui grup pot avea în cadrul unei ședințe următoarele roluri:

1. propunătorul – are o comportare care avansează sugestii, noi propuneri sau căi de acțiune;
2. constructorul – aduce propuneri care se adaugă celor făcute de altcineva;
3. susținătorul – face declarații directe de susținere a altei persoane sau a concepțiilor ei.
4. cel care dezaprobă – exprimă dezaprobarea directă sau chiar aduce obstacole și obiecții părerilor altor persoane;

BCU "ȘTEFAN CEL MARE" UNIVERSITY LIBRARY

5. apărătorul/atacatorul – atacă altă persoană fie direct fie prin autoapărare (aduce judecaţi de valoare cu implicaţii emoţionale)
6. cel care testează modul de înţelegere – încearcă să vadă dacă o contribuţie adusă anterior a fost bine înţeleasă;
7. cel care rezumă – rezumă sau reafirmă într-o formă concisă ce s-a spus anterior;
8. cel care caută informaţii – se caută fapte, opinii, clarificări la o altă persoană;
9. cel care oferă informaţii – oferă fapte, opinii, clarificări altor persoane;
10. cel care cooptează – încearcă să implice o altă persoană sau să îi sporească posibilitatea de a contribui;
11. cel care blochează – exclude o altă persoană de la a participa sau a reduce posibilitatea acestuia de a contribui la ceva. Întreruperea este cea mai frecventă cale de manifestare a acestuia.

Criteriile eficienţei şedinţelor presupun analiză a două laturi: conţinutul şi procesul şedinţei. Când cele două aspecte se află în echilibru şedinţa a fost eficientă.

Comportamentul asertiv într-o şedinţă urmăreşte:

- să se prezinte clar punctul de vedere pentru a fi corect înţeles;
- să se păstreze calmul şi emoţiile sub control;

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- să se respecte interesele celorlalţi şi să se caute soluţii corecte, nepărtinitoare;
- să se evite demersurile inutile care ar putea să mascheze sau să tempereze impactul mesajului asupra celorlalţi;
- să nu se ezite în a se spune care sunt pretenţiile de la ceilalţi;
- să nu se întrerupă alocuţiunile celorlalţi şi să nu se permită a fi întrerupt;
- să se folosească în mod pozitiv comportamentul nonverbal;
- să se ceară părerea asupra contribuţiei avute;
- să se găsească momentul potrivit pentru contribuţia fiecăruia;
- să se susţină părerea cu argumente solide;

Ghid pentru conducerea şedinţelor:

a) înaintea şedinţei:

- se pregăteşte programul;
- se distribuie materialele de şedinţă din timp;
- se stabileşte clar când începe şi când se termină şedinţa;

b) în timpul şedinţei:

- se reaminteşte scopul şedinţei;
- se prezintă fiecare chestiune care trebuie discutată;
- se evită confruntările cu participanţii;
- se vor încuraja toţi participanţii să participe la discuţii;
- se încurajează discuţiile care duc la soluţii constructive, aplicabile;

BCU "ȘTEFAN CEL MARE" SUCEAVA

- se trag concluzii asupra celor discutate;
- se fac aprecieri asupra şedinţei, rezumând ce s-a discutat;
- se vor stabili paşii care vor urma;

c) după şedinţă: - managerul trebuie să:

- trimită procesele verbale cu cele discutate la şedinţă, tuturor participanţilor;
- urmărească punerea în aplicare a tuturor hotărârilor şi să stabilească modul de îndeplinire a acestora;
- fixeze responsabilităţi şi termene pentru îndeplinirea sarcinilor;
- revizuiască anumite proceduri, dacă le consideră ineficiente.

Obstacole sau bariere în ascultarea eficientă:

1) obstacole verbale:

- când se vorbeşte;
- când se argumentează;
- când au loc multiple conversaţii;
- când cineva pune întrebări irelevante;
- când se încearcă schimbarea subiectului;
- când se rătăceşte pe lângă subiect;
- când se vorbeşte cu tonalitate ciudată;
- când se recurge la ambiguitate;
- când se vorbeşte prea mult;

2) obstacole comportamentale:

- când se evită privirea directă în ochi;
- când pari plictisit;
- când transmiți semnale ciudate: înclinații ale capului, bătăi din picioare;
- când privești ostentativ la ceas;
- când răsfoiești ziare, hârtii;
- când interpretezi greșit anumite comportamente;
- când faci confuzii trans-culturale;

3) obstacole psihologice:

- ruşinea;
- agresivitatea;
- intimidarea;
- folosirea greşită a puterii;
- favoritismele;
- prejudicii: de rasă, sex, vârstă, educație;

4) obstacole fizice:

- zgomote;
- alte persoane;
- alte şedințe;
- întreruperi din afară;
- întreruperi tehnice: telefoane, defecțiuni la computere;

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- slabă aerisire;
- extreme de temperatură;
- mobilier neconfortabil;
- şedere prea îndelungată;
- masă de formă neadecvată;

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

II. CONFLICTUL. MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

"În lume sunt mai multe conflicte decât firele de nisip"

II.1. Introducere

Procesul schimbării într-o organizaţie solicită atât managerul cât şi personalul pentru a face faţă unor cerinţe şi unor probleme cum sunt: autocunoaşterea, respectul de sine, identificarea unor puncte şi persoane de sprijin. Chiar dacă schimbarea este acceptată de către membrii organizaţiei ca necesară, nu este sigur că toţi se vor implica la fel pentru că au niveluri diferite de înţelegere a necesităţii schimbării.

Deşi potrivit definiţiei din dicţionar, conflict înseamnă"două idei, păreri care sunt opuse şi nu pot exista în acelaşi timp", conotaţia acestui termen este negativă în acest caz. Conflictul însă se poate explica: el nu este nici bun, nici rău, ci pur şi simplu există şi mecanismul său trebuie înţeles pentru a fi stăpânit.

Ca profesor, am datoria de a-i ajuta pe elevi să obţină o imagine mai clară despre ei înşişi şi despre societate, de a transforma conflictele în şanse educative.

Conflictul este o componentă naturală a existenţei noastre de zi cu zi, a relaţiilor noastre cu ceilalţi; de aceea, de cele mai

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

multe ori nici nu ne gândim la el şi nu îl studiem; dacă nu îl mai privim ca pe o forţă distructivă, ci încercăm să îi explicăm natura sa şi să identificăm cauzele şi forţele angrenate, conflictul poate deveni o şansă de maturizare.

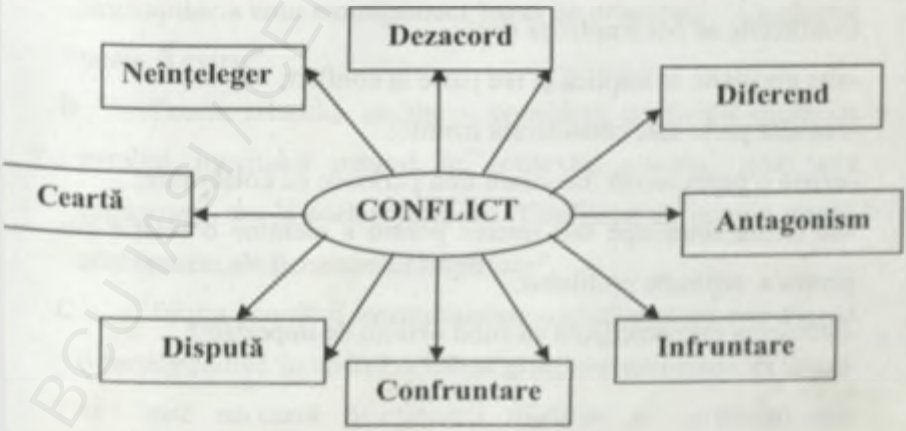
II.2. Definirea conceptului

Conflictus(latineste)= a se lovi unul pe altul, a lupta cu forţă.

Conflictul în organizaţie este o stare anormală şi nedorită care trebuie îndepărtată cu orice preţ.

Conflictul=concept multidimensional, formă de opoziţie centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea valorilor, intenţiilor şi comportamentelor părţilor oponente.

Conflict=procesul care începe imediat ce una din părţi percepe că o altă parte a afectat negativ sau urmează să afecteze negativ ceva de interes pentru prima parte.



BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Conflictul :

- poate deforma realitatea
- duce la rigiditate în domeniul relaţiilor interumane
- crează stare de frustare în rândul persoanelor implicate în situaţia conflictuală

Conflictul în sine nu este nedorit ci este considerat un fenomen care are efecte constructive sau distructive asupra grupului şi asupra organizaţiei din care fac parte.

Efectele constructive ale conflictului:

- este energizant, "trezeşte lumea", o pune în mişcare;
- necesită căutarea unei soluţii în vederea realizării sarcinii;
- este o formă de comunicare care presupune existenţa diverselor canale de comunicare;
- poate fi "supapă " de eliminare a tensiunilor acumulate;
- poate fi o experienţă educativă, duce la responsabilizarea părţilor implicate în conflict.

Conflictele se pot amplifica dacă:

-alte persoane se implică şi iau parte la conflict;

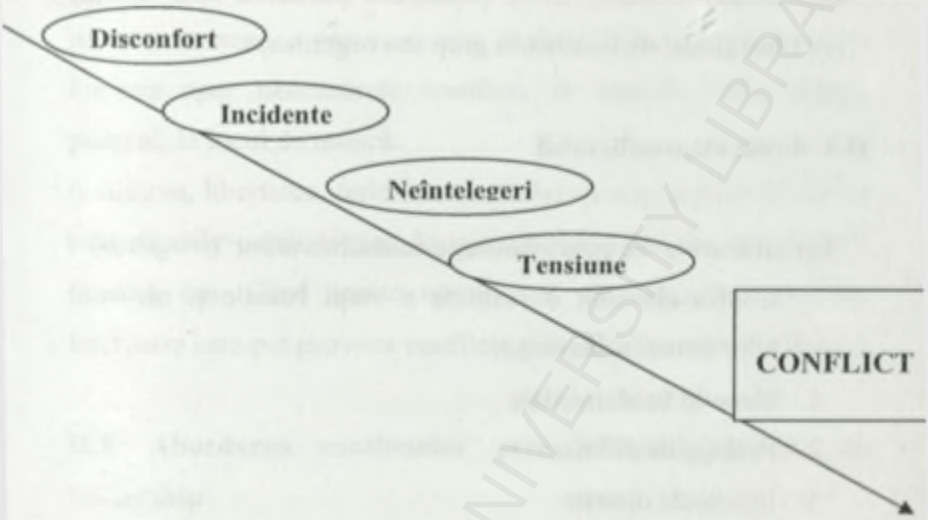
-cealaltă parte este considerată inamic;

-există o permanentă încordare fără perioade de colaborare;

-nu există motivaţie sau interes pentru a menţine o relaţie sau pentru a schimba problema;

-problema este percepută ca fiind extrem de importantă.

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY



II.3. Abordări teoretice ale conflictului

A. Abordarea tradiţională – a văzut conflictul ca fiind dăunător şi deci trebuie evitat, de aici şi practicarea în cadrul instituţiilor a unui management bazat pe principiul: "Conflictul poate fi evitat"

B. Teoria relaţiilor umane – consideră conflictul drept un rezultat inevitabil natural în contextul oricărui grup sau organizaţii, are la bază principiul: "Conflictul determină reacţii neobişnuite ale persoanelor implicate"

C. Teoria abordării interacţioniste – conflictul nu este numai o forţă pozitivă în cadrul oricărui grup, dar mai mult, prezenţa sa este necesară funcţionării eficiente a grupului sau

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

organizaţiei. Această teorie presupune păstrarea unui anumit grad funcţional de conflict în grup sau organizaţii.

II.4. Surse ale conflictului

"Fericit e acela ce poate cunoaşte cauza lucrurilor"(Virgilius)

Conflictele sunt o realitate a vieţii sociale şi ele sunt izvorâte din următoarele surse:

1. Nevoile fundamentale
2. Percepţiile diferite
3. Interesele diferite
4. Resursele limitate
5. Nevoile pshihologice

1. Pentru a supraveţui oamenii au nevoie de: aer, apă şi hrană. Când aceşti factori vitali sunt insuficienţi apar conflicte.
2. Oamenii fac parte din culturi diferite şi împărtăşesc credinţe diferite. De aceea ei se pot raporta la valori diferite şi din această cauză pot izbucni uneori conflicte sângeroase.
3. Când oamenii văd diferit un anumit lucru sau gândesc diferit despre el, pot să apară situaţii conflictuale.
4. Interesele diferite ale oamenilor îi determină pe aceştia să aibă preocupări diferite. Din această cauză pot să apară conflicte în familie, între colegi sau prieteni deoarece fiecare dintre ei, consideră importantă o alta activitate.

BCU ASTRA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. Banii sunt o resursă limitată. De aceea şi cantitatea de bunuri pe care oamenii o pot avea este limitată. Din cauza resurselor limitate apar nenumărate conflicte în familie, între colegi, prieteni, la locul de muncă.

6. Iubirea, libertatea, fericirea, respectul de sine şi corectitudinea sunt nevoile pshihologice de care depinde liniştea interioară a fiecărui om. Când aceste nevoi sunt alterate, apar conflicte interioare care pot provoca conflicte şi cu alti "actori sociali".

II.5. Abordarea conflictelor prin prisma stilurilor de leadership

A. Etapele conflictului – indiferent de sursa care îl generează, conflictul reprezintă o succesiune de etape :

Etapa I: Conflictul este în stare latentă, nici una dintre părţile implicate în conflict nu îl percepe dar cu siguranţă există datorită diferenţelor dintre structurile organizatorice sau dintre opiniile, personalităţile diferiţilor indivizi.

Etapa II: Conflictul începe să fie perceput de măcar una din părţile implicate, opozanţii devin conştienţi de diferenţele dintre ei, iar stările emoţionale pot fi sub formă de furie, ură, frustrare, durere.

Etapa III: Conflictul trece în sfera acţională, este recunoscut deschis şi se trece la alegerea între abordarea pentru eliminarea cauzei ori escaladarea sa prin agresare verbală şi fizică. Cele

două părți implicate în conflict găsesc scopul comun care le guvernează acțiunile și este posibilă o abordare constructivă în scopul rezolvării conflictului.

Etapa IV: Se înregistrează efectele conflictului, confruntarea ia sfârșit prin soluționare sau reprimare și se ajunge fie la o colaborare eficientă, fie la un nou conflict mai violent decât primul.

B. Efectele conflictului

1. Efecte funcționale – care vizează o bună înțelegere a surselor conflictuale, o îmbunătățire a sistemului decizional, punerea accentului pe dezvoltarea creativității, stimularea spiritului inovator în rezolvarea problemelor și a încrederii în sine.

2. Efectele disfuncționale – cu rol distructiv în dinamica organizației prin menținerea furiei, ostilității și reducerea cominicării, a spiritului participativ, deteriorarea spiritului de echipă.

II.6.Tipuri de conflicte. Determinarea conflictelor

Se poate face disocierea dintre conflictele potențiale și cele în desfășurare, actuale, deoarece cea mai funcțională manieră de a aborda conflictul este de a considera existența potențialității conflictului și actualizarea sa este o manifestare în plan acțional a ceea ce era previzibil.

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

• Conflictele distructive:

-pot genera furie, ostilitate, violenţă, durere

-pot degenera într-un adevărat razboi

-pot avea rezultate costisitoare prin sabotarea muncii, distrugerea eficienţei grupurilor, destrămarea relaţiilor, influenţarea stării de securitate a grupului

• Conflictele constructive:

-determină concentrarea atenţiei spre problemele care trebuie rezolvate

-motivează persoanele implicate pentru rezolvarea problemelor

-influenţează fiecare membru al grupului pentru evoluţia ulterioară a conflictului

-stabileşte identitatea fiecărui membru al grupului, ierarhizarea valorică a acestor membri

-poate duce la înlăturarea furiei, stării de anxietate, depresie sau tristeţe.

Categorii de conflicte:

• Conflictul interrol

• Conflictul interior

• Conflictul dintre membrii unui compartiment

• Conflictul dintre compartimente

• Conflictul intraorganizaţional

• Conflictul între organizaţie şi mediul înconjurător

• Conflictul intrapersonal

• Conflictul intragrup

- Conflictul între grupuri
- Conflictul în sistemul informal

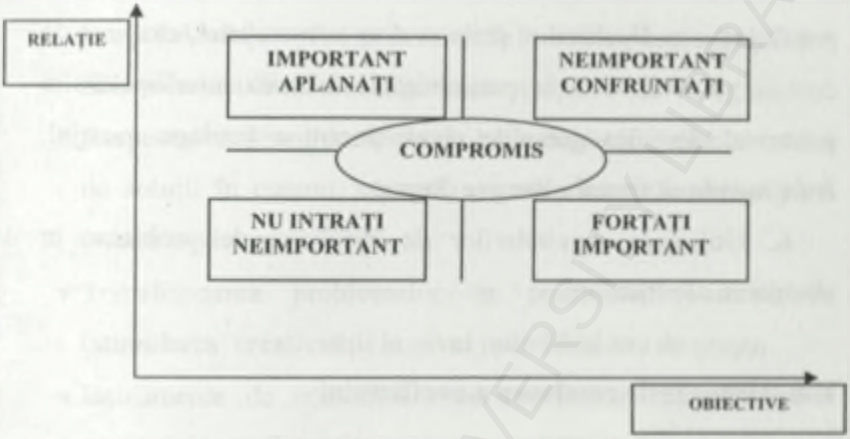
II.7. Principii de management al conflictului. Rezolvarea conflictelor

Un management eficient al conflictului presupune anticiparea conflictului şi detectarea lui. Un conflict este încheiat când nu mai există dispute între părţi.

În orice grup este de dorit să existe reguli de bază pentru soluţionarea conflictelor, precum şi modul de comunicare într-o astfel de situaţie. Regulile stabilite pentru soluţionarea conflictelor fac parte dintr-un ansamblu de reguli care sunt constituite odată cu formarea grupului. Respectarea acestor reguli depinde de particularităţile de personalitate, de temperament ale celor care alcătuiesc grupul.

Cei care sunt implicaţi în conflict în mod efectiv nu văd ce ar putea face şi devin ineficienţi atât în comunicarea cu ceilalţi cât şi în luarea unor decizii importante. Rezolvarea conflictelor este procesul de depăşire a barierelor cognitive, stabilirea acordului între părţile aflate în conflict. S-ar putea găsi astfel o cale de rezolvare, prin colaborare, care ar putea îndrepta aspectele conflictuale.

BCU "ŞTIINŢA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



Principii:

1. Menţinerea unei relaţii pozitive pe perioada conflictului prin ascultarea activă, utilizarea întrebărilor deschise, clarificarea mesajelor;

2. Diferenţierea dintre evenimente, comportament şi interpretarea lor, evaluarea diferitelor opţiuni;

3. Focalizarea pe problemă şi nu pe persoană, folosirea unor termeni concreţi, specifici, comportamentali în descrierea situaţiei şi în general, utilizarea unui limbaj adecvat;

4. Utilizarea comunicării directe, fără a reacţiona cu propriile argumente clarificarea întrebărilor, solicitarea informaţiilor pentru înţelegerea situaţiei evitarea învinovăţirii şi etichetării interlocutorului, evaluarea impactului conflictului asupra relaţiei sau grupului;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. Identificarea barierelor în rezolvarea conflictului. Acestea pot fi: judecarea persoanei şi nu evaluarea mesajului, căutarea de contraargumente, reacţia prematură, ascultarea interlocutorului pentru a identifica greşelile şi nu pentru a înţelege mesajul, convingerea că numai el/ea are dreptate;

6. Utilizarea deprinderilor de rezolvare de probleme în abordarea conflictului;

II.8. Mijloace de rezolvare a conflictului

- Proiectarea în comun a situaţiilor creative (proiectarea opţiunilor);
- Folosirea unor metode şi strategii eficiente pentru a ajunge la o înţelegere;
- Spijinul oferit celorlalţi pentru a se înţelege reciproc şi a găsi soluţii de rezolvare a conflictelor (medierea);
- Folosirea emoţiilor negative pentru schimbarea afectivă (controlul emoţiilor);
- Recunoaşterea şi conştientizarea problemelor personale care umbresc imaginea (dispoziţia de a rezolva);
- Reprezentarea tuturor factorilor implicaţi pentru a construi o viziune comună prin explorarea propriei persoane şi a celeilalte (joc de rol, harta conflictului);

BCU "ŞTIINŢIFICĂ CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

- Privirea problemei într-un context mai larg şi într-un cadru temporal mai amplu prin analiză individuală sau de grup a situaţiilor conflictuale (lărgirea perspectivelor);
- Respectarea nevoilor fiecăruia prin depistarea şi elaborarea de soluţii în comun, care să asigure victoria ambelor părţi (victorie-victorie);
- Transformarea problemelor în posibilităţi constructive (stimularea creativităţii la nivel individual sau de grup);
- Instrumente de comunicare ce construiesc relaţiile dintre oameni (empatie-optimizarea comunicării);
- Atacarea problemei, nu a persoanei (asertivitate adecvată);
- Încetarea luptelor pentu putere (puterea cooperantă).

II.9. Strategii folosite în managementul conflictelor

"Când nu ştim care este opinia cea mai adevărată trebuie să o alegem pe cea mai cinstită"(J.Joubert)

Oamenii diferiţi adoptă strategii diferite pentru rezolvarea conflictelor. Aceste strategii se învaţă din copilarie şi par să funcţioneze automat la un nivel "preconştient ". Facem ceea ce pare natural în astfel de situaţii, dar de fapt aplicăm o strategie personală învăţată şi pe care o putem schimba învăţând metode eficiente de rezolvare a unui conflict.

Modul în care acţionăm într-un conflict este afectat de importanţa obiectivelor noastre personale şi de cât de importantă este considerată relaţia respectivă.

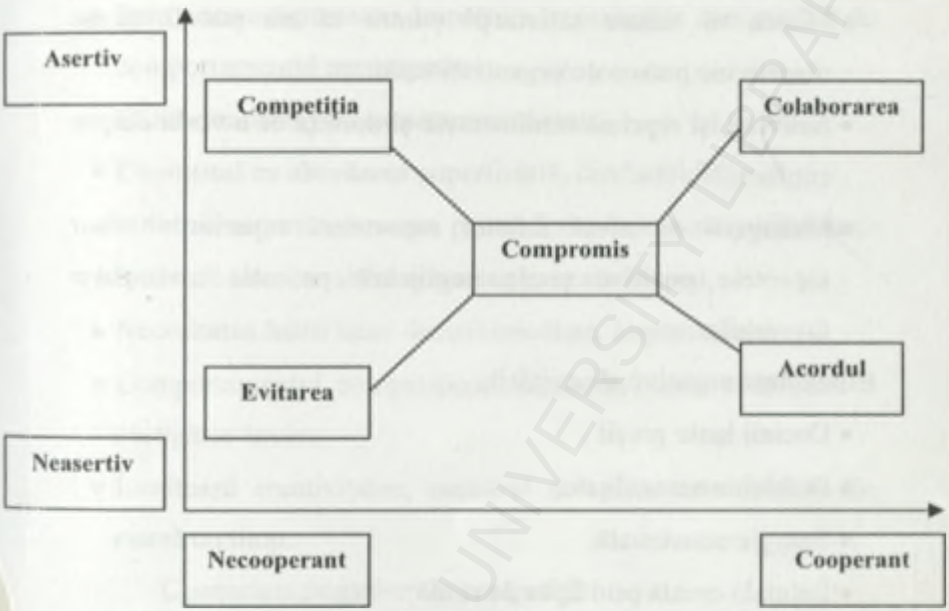
Există mai multe strategii de bază care se pot folosi în cadrul unui conflict :

- Evitarea (defensivă);
- Competiţia (folosirea forţei);
- Acordul;
- Compromisul
- Colaborarea

Aceste strategii pot fi reprezentate într-un sistem de axe de coordonate care exprimă raportul dintre cognitiv-afectiv-acţional în abordarea conflictului.

Una dintre dimensiuni (axa orizontală) reprezintă nivelul de cooperare sau gradul în care este pregătit individul să se implice pentru a cunoaşte nevoile celorlalţi şi a doua dimensiune (axa verticală) reprezintă nivelul asertivităţii sau gradul în care este pregătit individul să se implice pentru a-şi îndeplini propriile idealuri.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



1. Evitarea – se aplică în situaţiile în care:
 - Problema este neînsemată;
 - Nu ai şanse să obţii ceea ce doreşti;
 - Este necesară reducerea tensiunii, calmarea şi redobândirea perspectivei asupra problemei;
 - Este nevoie de mai multă informaţie;
 - Problema este simptomatică odată cu apariţia altei probleme mai serioase.

Stilul evaziv este caracterizat prin:

- Indivizii recunosc existenţa conflictului dar nu sunt pregătiţi să-l înfrunte;

BCU IVAN CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Munca nu aduce satisfacţii pentru că nu pot fi atinse obiectivele personale/organizaţionale;
- Indivizii îşi reprimă sentimentele şi dorinţa de a vorbi despre conflict;
- Managerii de nivel inferior raportează superiorilor doar aspectele pozitive şi le neglijează pe cele mai puţin favorabile.

Consecinţe negative ale evitării:

- Decizii luate greşit
- Probleme nerezolvate;
- Energie consumată;
- Îndoiala creată prin lipsa de stimă;
- Soluţiile creative şi îmbunătăţirea situaţiei nu îşi mai găsesc locul;
- Lipsa de credibilitate.

2. Competiţia – implică faptul că trebuie să îţi îndeplineşti obiectivele oricât ar costa, cerându-le celorlalte persoane să ne lase să urmăm calea oricât de mult ne-ar afecta relaţia.

Se aplică în situaţiile în care:

- Este necesară o acţiune rapidă, decisivă;
- Este vorba de probleme importante pentru implementarea cărora sunt necesare acţiuni nepopulare;
- Este vorba de probleme vitale pentru bunăstarea organizaţiei când eşti conştient că ai drepatate;

- Este necesară protecţia împotriva persoanelor care profită de comportamentul necompetitiv;
- Stilul competitiv se caracterizează prin:
- Contrastul cu abordarea superficială, confortabilă;
- Indivizii acţionează numai pentru îndeplinirea scopurilor lor;
- Indivizii folosesc stilul autoritar, excesiv formal;
- Necesitatea luării unor decizii imediate, importante;
- Comportamentul competiţional aduce în scena confruntarea câştigător-învins;
- Limitează creativitatea, numărul soluţiilor este limitat din cauză de timp.

Consecinţe negative ale competiţiei:

- Să fii înconjurat de oameni care spun tot timpul da ;
- Să ai percepţii distorsionate ;
- Să ai o comunicare redusă;
- Să simti lipsa devotamentului din partea celorlalţi;
- Să te impui "poliţieneste" în timpul implementării.

3. Acordul:

- Presupune menţinerea relaţiilor între membrii colectivului când obiectivele personale sunt privite ca fiind mai puţin importante;
- Limitează creativitatea;
- Permite renunţarea la atingerea scopului;

Stilul confortabil se aplică atunci când:

- Ştii că problemele altora sunt mai importante decât ale tale;
- Trebuie să câştigi credit pentru alte situaţii;
- Când stabilitatea grupului şi armonia contează;
- Când poti învăţa din greşeli.

Consecinţe negative ale acordului:

- Influenţă şi respect scăzute;
- Abandonarea soluţiilor bune;
- Induce apariţia unui sentiment de frustrare;
- Presupune o disciplină scăzută.

4.Compromisul se aplică:

- Când scopurile nu sunt foarte importante;
- Când sunt necesare rezolvări parţiale ale unor probleme;
- Când adversarii au puteri egale şi tin foarte mult la scopurile lor;
- Când alte stiluri de abordare ale unui conflict precum competiţia sau colaborarea nu au dat rezultate.

Stilul concesiv:

- Este o strategie ce vizează găsirea unei soluţii optime ;
- Implică negocierea, renunţarea din partea fiecăruia la ceva pentru a obţine un avantaj în schimb;
- Se lucrează în termeni câştig-câştig;
- Se asigură o retragere onorabilă;

Consecinţe negative ale compromisului:

- Părţile nu vor fi pe deplin satisfăcute;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Oferă doar soluţii de scurtă durată;
- Poate duce la pierderea din vedere a problemelor şi obiectivelor pe termen lung.

5.Colaborarea se aplică atunci când:

- Obiectivul propriu este de a învata ;
- Se urmăreşte fuzionarea punctelor de vedere diferite;
- Se urmăreşte obţinerea consensului;
- Se combină opiniile contrariilor.

Colaborarea vizează:

- Identificarea soluţiilor când ambele parţi susţin aspecte ce nu pot fi neglijate;
- Gasirea unor soluţii care să satisfacă ambele parţi;
- Câştigarea adeziunii tuturor pentru un consens general.

Consecinţe negative ale colaborării:

- Decizii ineficiente;
- Presupuneri nefondate despre încredere;
- Timp pierdut cu probleme nesemnificative.

II.10.Etape de parcurs în rezolvarea conflictelor

1. Recunoaşterea existenţei conflictului;
2. Analizarea sentimentelor în legatură cu conflictul;

3. Dorința de a contacta partea adversă pentru a discuta despre conflict;

4. Elaborarea strategiei de abordare a parții adverse;

5. Transpunerea conflictului în termeni de nevoi/ identificarea cauzelor și asumarea lor de fiecare în parte;

6. Generarea de soluții pentru satisfacerea ambelor parți;

7. Evaluarea compromisurilor ce trebuie făcute pentru ca ambele parți să ajungă la consens;

8. Identificarea soluției optime;

9. Stabilirea modalităților de evaluare;

10. Identificarea măsurilor de evitare în viitor a unor conflicte similare.

II.11. Conflictele în organizația școlară

a. Conflicte între elevi

Utilizarea productivă a conflictului sau rezolvarea creatoare a acestuia reprezintă un demers esențial al managementului progresului de învățământ. Profesorul se confruntă în fiecare zi cu un număr foarte mare de conflicte. El trebuie să fie un „pacificator" care utilizează, însă, constructiv conflictul în vederea atingerii finalităților educaționale stabilite. De aceea el trebuie să afle, în primul rând, cauzele concrete ale conflictului apărut (care le exprimă și le completează pe cele generale deja menționate). Acestea pot fi:

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Atmosfera competitivă. Elevii au fost obişnuiţi să lucreze individual pe bază de competiţie, lipsindu-le deprinderea de a munci în grup, încrederea în colegi şi profesori. Ei nu doresc decât victoria asupra celorlalţi şi dacă nu o obţin îşi pierd stima de sine. Competiţia apare în toate momentele, chiar în cele în care ea este neproductivă.
- Atmosfera de intoleranţă. În clasă se formează clici iar lipsa sprijinului între colegi duce de multe ori la singurătate şi izolare. Apar resentimente faţă de capacităţile şi realizările celorlalţi, neîncrederea şi lipsa prieteniei.
- Comunicare slabă. Aceasta reprezintă solul cel mai fertil pentru conflict. Cele mai multe conflicte pot fi atribuite neînţelegerii sau percepţiei greşite a intenţiilor, sentimentelor, nevoilor şi acţiunilor celorlalţi. Elevii nu ştiu să-şi exprime în mod pozitiv nevoile şi dorinţele sau le este frică să facă asta. Ei nu pot să-i asculte pe ceilalţi.
- Exprimarea nepotrivită a emoţiilor. Orice conflict are o componentă afectivă. Conflictele se vor accentua atunci când elevii au sentimente deplasate (exacerbate), nu ştiu să-şi exprime supărarea sau nemulţumirea într-un mod neagresiv, îşi suprimă emoţiile şi sunt lipsiţi de auto-contol.
- Absenţa priceperilor de rezolvare a conflictelor. Elevii şi profesorii nu ştiu să răspundă în mod creativ conflictelor. Ei preţuiesc şi utilizează modalităţi violente de soluţionare

a acestora, urmând adesea modele furnizate de filmele de consum.

- Utilizarea greşită a puterii de către profesor. Ca profesor, puteţi accentua sau diminua cei 5 factori enumeraţi mai sus. De asemenea, puteţi provoca apariţia sau escaladarea conflictelor prin aşteptări exagerat de înalte faţă de elevi, conducând clasa prin reguli inflexibile, bazându-vă în permanenţă pe utilizarea autorităţii, instaurând o atmosferă de teamă şi neînţelegere.

Între agresiune şi inacţiune există o gama foarte largă de răspunsuri. A câştiga sau a pierde, ca individ, nu sunt singurele ieşiri posibile dintr-un conflict. Cea mai bună soluţie este cea în care ambele parţi câştigă.

Utilizarea repetată şi consecventă a tehnicilor de rezolvare a conflictelor de către profesori va face ca elevii înşişi să fie capabili, după un timp, să-şi rezolve singuri conflictele şi să nu le aducă de fiecare dată în faţa profesorului. Acest lucru are efecte benefice asupra atmosferei din clasă, contribuind la crearea unei comunităţi educaţionale în care elevii se sprijină unii pe alţii. Caracteristicile acesteia sunt:

- Cooperare. Elevii învaţă să lucreze împreună, să aibă încredere unii în ceilalţi şi să-şi împărtăşească preocupările.
- Comunicare. Elevii învaţă să observe atent, să comunice cu acurateţe ceea ce au de spus, să-i asculte atent pe ceilalţi.

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

- Toleranţa. Elevii învaţă să se respecte şi să valorizeze pozitiv diferenţele între oameni, să înţeleagă propriile prejudecăţi şi modul în care acestea acţionează.
- Expresie emoţională pozitivă. Elevii învaţă să-şi exprime sentimentele, în special supărarea sau nemulţumirea, în modalităţi neagresive şi nedistructive. Totodata, ei învaţă auto-controlul.
- Rezolvarea conflictelor. Elevii deprind abilitatea de a răspunde în mod creativ într-o situaţie conflictuală.

b. Conflicte între profesor şi elevi

Pentru a evita apariţia acestui tip de conflict, profesorul nu trebuie să-şi utilizeze puterea în mod discreţionar, cu scopul de a evidenţia lipsa de putere a elevilor. Autoritatea profesorului trebuie să se manifeste constructiv prin crearea unui mediu propice învăţării, prin menţinerea ordinii şi prin „scoaterea" a ceea ce este mai bun din elevi. În schimb, autoritarismul (adică exercitarea autorităţii formale în mod permanent, sistematic şi indiferent de condiţii) solicită, implicit, supunere oarbă şi conformism din partea elevilor. Deşi pare eficient, autoritarismul rezolvă problemele doar pe termen scurt şi doar superficial, întrucât conflictul cu elevii şi ostilitatea acestora se vor menţine. De aceea, trebuie gândită şi realizată exercitarea autorităţii dar fără a cădea în autoritarism. Pentru aceasta:

- Se stabilesc reguli cu ajutorul clasei.

- Se prezintă lista de reguli clasei şi se explică raţiunea fiecărei reguli.
- Se decid împreună consecinţele pentru încălcarea regulilor.
- Se afişează regulile şi sancţiunile şi se verifică dacă toată lumea le-a învăţat pe dinafară.
- Nu se face nici un rabat de la respectarea regulilor (trebuie să existe şi sancţiuni mai puţin grave pentru a putea fi aplicate când există circumstanţe atenuate).
- Sancţiunile vor fi destul de severe dar nu exagerate pentru a nu crea resentimente care împiedică schimbarea comportamentului.
- Profesorul se asigură ca elevul înţelege de ce a fost sancţionat.
- Nu se umileşte elevul. Sancţiunea trebuie să schimbe, nu să stârnească dorinţa de răzbunare.

Orice rezolvare a conflictelor implică o mai bună comunicare cu elevii. Cu cât comunicarea este mai bună şi mai completă, cu atât crearea unui climat de siguranţă fizică şi psihică va fi mai probabilă iar conflictele vor fi mai uşor de rezolvat.

La fel de important pentru managementul conflictelor în procesul de învăţământ este a-i învaţa pe elevi să-şi exprime emoţiile în mod constructiv. Ei trebuie să ştie că pot câştiga ceea

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

ce doresc fără să fie agresivi. Auto-controlul nu înseamnă suprimarea emoţiilor, ci un mod pozitiv de a le exprima.

c. Conflictele între profesori şi părinţi

Principalele cauze ale acestor conflicte sunt:

- Comunicarea defectuoasă datorită neînţelegerilor sau numărului mic de contacte pe parcursul unui an şcolar.
- Conflictul de valori şi lupta pentru putere: părinţii au prejudecăţi bazate pe experienţele lor anterioare sau nu le este clar care este rolul lor / profesorilor în viaţa copiilor.

Îmbunătăţirea relaţiilor cu părinţii prin diminuarea posibilităţilor apariţiei unor conflicte ireconciliabile presupune:

- Informarea periodică, în scris sau verbală, a părinţilor în legatură cu realizarea obiectivelor educaţionale, cu reliefarea progreselor înregistrate de copilul lor.
- Creşterea numărului de contacte în care solicitaţi părinţilor sugestii şi opinii pe care arătaţi că le primiţi cu plăcere.
- Acomodarea cu ideile diferite ale părinţilor despre desfăşurarea procesului de învăţământ şi explicarea, pe înţelesul lor, a demersurilor educaţionale care au generat diferenţele de opinii.

d. Conflictele între profesori

Conflictele dintre profesori pot fi de natură personală sau profesională. Conflictele profesionale trebuie abordate într-un mod constructiv şi util pentru organizaţia şcolară. Îmbunătăţirea relaţiilor cu ceilalţi profesori presupune, printre altele:

- Îmbunătățirea comunicării, creşterea cooperării şi toleranță față de ideile diferite ale altor persoane.
- Oferirea de soluții concrete profesorilor în privința modului în care se lucrează cu unii elevi dificili din clasele la care predăm sau la care îi observăm pe colegi.
- Când apar probleme în aceste clase, îi încurajăm pe ceilalți profesori să se focalizeze asupra problemei şi nu asupra elevilor implicați.
- „Menajarea" (atunci când se oferă sfaturi metodice) celor care au pretenția că sunt stapânii absoluți ai meseriei. Acest lucru se poate realiza prin intervenții de genul: „este foarte bine cum ai făcut, dar nu se putea oare, face şi asa ..."
- Atenție la ce se poate spune în cancelarie şi la subiectele evitate în aceste discuții. În general, se evită temele care au dus sau pot duce la conflicte personale sau profesionale iar abordarea unui astfel de subiect poate semnala posibila apariție a unei situații conflictuale.

Foarte delicate sunt conflictele unor profesori cu conducerea şcolii în general sau cu directorul şcolii, în special. Pentru evitarea şi / sau rezolvarea rapidă a unor astfel de conflicte, este bine ca fiecare parte să adopte un comportament „proactiv", prin care se caută îmbunătățirea relațiilor interpersonale cu directorii şi nu ar fi rău ca fiecare profesor sau director:

BCU "I.G. CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Să caute cât mai multe contacte de natură pozitivă cu directorii.
- Să arate un anumit interes pentru viaţa lor personală.
- Să ofere ajutor în rezolvarea diferitelor probleme din şcoală.
- Să accepte să intre în diferite comitete şi comisii şi să dovedească interes pentru construirea unei comunităţi educaţionale viabile.
- Să-şi facă treaba bine.
- Să arate aprecierile pozitive din partea părinţilor.
- Să se asigure că lucrurile interesante pe care le face în şcoală sunt aflate şi de către conducere.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

III.NEGOCIEREA

"A avea o minte luminată de raţiune este virtutea cea mai mare" (Heraclit)

Conflictul poate fi angajat sau soluţionat bazându-ne pe:

-putere (politică, violenţă fizică, intenţii coercitive);

-drepturi (proces legal);

-interese (negocierea).

La modul cel mai general, negocierea poate fi definită ca: interacţiunea dintre grupuri şi/sau persoane cu interese şi obiective iniţiale divergente, care vizează după discutarea şi confruntarea poziţiilor, obţinerea unui acord şi luarea unor decizii comune.

Încercarea a două persoane de a ajunge la o soluţie acceptabilă poate fi considerată o negociere eficientă .

Persoanele sau grupurile ce negociază sunt parteneri şi nu opozanţi. Scopul pe care-l urmărim nu trebuie să fie neapărat satisfacerea deplină a propriilor interese – deoarece, pe de o parte pierdem încrederea partenerului şi, pe de altă parte, conflictul existent se acutizează şi mai mult cu efecte distructive asupra eficacităţii organizaţionale.

Există două tipuri de situaţii negociabile, fiecare sugerând o altă strategie:

A. Distributive: ne aflăm în situaţia în care ceea ce câştigă unul, pierde în mod obligatoriu celălalt; la acest rezultat se ajunge prin

târguială sau ultilizarea unor principii – exemplu: Dilema prizonierului.

Doi prizonieri, care sunt acuzaţi de o crimă foarte gravă sunt interogaţi succesiv de către procuror ,fără a putea comunica între ei. Procurorul încearcă să obţină mărturisiri pentru a-i inculpa deoarece nu dispune de probe de necontestat. Se propune prizonierilor următorul demers:

-dacă amândoi mărturisesc, vor fi condamnaţi la pedepse grele dar care vor putea fi reduse datorită mărturisirilor;

-dacă unul singur mărturiseşte, acesta va fi imediat eliberat şi va primi o recompensă, în timp ce al doilea prizonier va fi condamnat la pedeapsa maxima;

-dacă nici unul nu mărturiseşte, nu vor putea fi inculpaţi şi vor fi puşi amândoi în libertate.

Prizonerii au în faţă numeroase strategii de maximizare a propriului interes; este evident că cea mai raţională soluţie pentru ambii prizonieri constă în trădarea partenerului. Cu toate acestea, dacă ar fi cooperat prin mărturisire sau ar fi păstrat tăcerea, ar fi primit o pedeapsă mai usoară sau ar fi fost chiar eliberaţi. Aceşti "actori " aleg practic o strategie care le este mai puţin favorabilă.

B. Integrative: adică situaţia în care se lucrează împreună pentru rezolvarea problemelor.

În această strategie pot fi luate în considerare bazele unei cooperări în măsură să ducă la naşterea unei adevărate încrederi,

permiţând de data aceasta găsirea unor soluţii mai bune pentru fiecare dintre parteneri.

Angajarea în negocieri integrative prespune următoarele:

- Fiecare explică ce doreşte să obţină într-un mod descriptiv, neevaluativ;
- Fiecare explică într-un mod descriptiv, neevaluativ cum se simte;
- Fiecare inventează cel puţin trei acorduri opţionale care ar duce la maximizarea rezultatelor mutuale ;
- Fiecare încearcă să realizeze o perspectivă asupra celor dorite de cealaltă persoană;
- Negociatorii aleg acordul cel mai înţelept şi se obligă să respecte condiţiile impuse de aplicarea lui.

Atât în relaţiile dintre grupuri cât şi în raporturile interpersonale, cea mai bună soluţie este altruismul, iar acesta se consolidează prin cooperare de informaţii şi întâlniri constante.

Recurgerea la strategii de persuasiune instaurează un climat de cooperare între partenerii aflaţi în conflict, transformându-le astfel sistemul de valori în profunzime. Interacţiunile în cadrul cooperării instituie un fel de "asigurare " între parteneri.

Negocierea nu este o procedură ad-hoc, ea trebuie pregătită şi realizată cu multă grijă pentru obţinere a unei decizii optime.

III.1. Etapele negocierii

1.Pregătirea negocierii: presupune stabilirea următoarelor elemente de negociere:

- Poziţia iniţială (în care sunt expuse pretenţiile maximale);
- Obiectivul (care reprezintă ţinta negocierii stabilită în mod realist);
- Punctul de ruptură dincolo de care nu suntem dispuşi să cedăm;

Sunt vizate apoi următoarele "zone majore de interes" care se cer clarificate:

- "noi": obiectivele proprii, stabilite cât mai precis şi mai realist, nu numai pe baza constrângerilor imediate ci şi pe termen mediu, punctele tari şi slăbiciunile, minimul acceptabil şi marja de acţiune, precum şi compromisul considerat ca optim; resursele, argumentele şi mijloacele de presiune ce pot fi utilizate;
- "partenerul": interesele specifice; ce se poate pierde sau se poate câştiga; adevăratele lui nevoi; punctele tari şi slăbiciunile; argumentele, resursele şi mijloacele de presiune de care dispune;
- "procesul": tacticile ce pot fi folosite şi capcanele de evitat, gestiunea timpului, argumentele şi atitudinile utilizabile în construirea sinergiei.

2.Deschiderea negocierii – este foarte importantă pentru că în această etapă se formează practic opinia despre interlocutor. Ea presupune:

- ascultarea şi evaluarea a ceea ce interlocutorii aud;
- punerea de întrebări şi explorarea situaţiei conflictuale;
- manifestarea de puncte de vedere proprii, fără intenţia de a-i distruge "pe partenerii de negociere"; dominarea intenţiilor pozitive faţă de cele negative.

Principiile negocierii:

- "ce tie nu-ţi place, altuia nu-i face" – evitarea atacurilor personale, lansarea unei alternative juste la situaţia dată;
- evitarea implicării emoţionale – presupune criticarea ideei şi nu a a persoanei, aprecierea criticilor partenerului, insistarea asupra obiectivelor de atins;
- aplicarea strategiei "câştigător/câştigător" prin neadoptarea de poziţii extremiste şi obţinerea unei marje de siguranţă;
- câştigarea încrederii partenerului –vizează ascultarea atentă şi oferirea feed-back-ului partenerului în legătură cu înţelegerea poziţiilor evocate, transparenţa, valorizarea pozitivă a partenerului;
- orientarea spre acţiunea concretă – prin transformarea punctelor din negociere în propuneri concrete, prin identificarea consecinţelor deciziilor luate pe termen mediu şi lung, formularea în scris acordului respectiv.

3.Desfăşurarea propriu-zisă a negocierii

În această etapă se aplică tacticile de negociere:

- "frontul rusesc" – eşecul unui punct de vedere major pentru partener va duce la anularea tuturor înţelegerilor stabilite până atunci;
- "bomba atomică" – dacă nu se cade de acord asupra unui anumit punct consecinţele pot fi catastrofale;
- "placa stricată " – repetarea la infinit a propriului punct de vedere, prea adesea oamenii au tendinţa de a ceda după ce aud primul nu;
- "mesagerul" – o a treia parte, absentă la momentul de faţă este responsabilă pentru lucrurile "neplăcute" susţinute;
- "disconfortul psihic" – utilizarea oricărui mijloc nonviolent pentru a-i împiedica pe ceilalţi să se concentreze;
- "tăcerea" – dacă se primeşte un răspuns nesatisfăcător la o întrebare este mai bine să nu se mai spună nimic;
- "luarea de pauze" – pauza este foarte utilă pentru depăşirea unui punct mort sau a unei situaţii tensionate;
- "de ce nu?" – înfruntarea opoziţiei mai ales în faza iniţială când se definesc poziţiile;
- "diversiunea" – sublinierea unei probleme relativ neimportante; când adevărata problemă va apare, ea va avea parte de o atenţie mai mică în beneficiul părţii ce a utilizat tactica;
- "rezumarea incorectă" – în timpul prezentării stadiului la care s-a ajuns, se face o eroare în interes propriu;

În desfăşurarea oricărei negocieri trebuie evitate câteva erori comportamentale:

- agresivitatea (agresiunea şi furia întunecă înţelegerea fenomenelor);
- personalizarea (legarea unei situaţii conflictuale de o anumită persoană);
- neînţelegerea (înţelegerea greşită a unor gesturi, afirmaţii care ţin de un anumit specific cultural);
- uni-raţionalismul (să se considere ca unic adevărul propriu);
- neascultarea (lipsa abilităţilor de a asculta).

4.Încheierea negocierii – se face prin evaluarea a ceea ce se poate obţine prin concesii condiţionate, rezumarea acordului şi stabilirea poziţiei finale care poate fi încheierea sau nu a târgului. Odată obţinut un acord şi luate nişte decizii comune, ele vor trebui aplicate ca atare, fără distorsiuni sau interpretări suplimentare.

III.2.Tactici ale negocierii

1. păstrarea calmului – duce la crearea unei presiuni asupra celuilalt şi poţi câştiga astfel timp de gândire;
2. atenţie la presupoziţii – mare parte a presupoziţiilor dinaintea negocierilor pot fi false;

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. concesia – dacă faci o concesie trebuie să ştii exact ce vrei să primeşti în schimbul ei;
4. să ştii rezultatul dorit – înainte de începerea negocierii trebuie să ai clar definit scopul negocierii;
5. dezinformarea – cu cât negociatorul are mai multe informaţii despre tacticile şi opţiunile celeilalte părţi, cu atât are mai multe şanse să obţină rezultatul dorit;
6. tăcerea – poate fi o tactică eficientă când adversarii devin agresivi, lipsiţi de respect şi nepoliticoşi;
7. judecata lui Solomon – trebuie să se stabilească de comun acord care este pierderea minimă pentru ambele părţi.

III.3. Comportamentul în timpul negocierii

"Trebuie luat în considerare nu numai ce vorbeşte fiecare, ci şi ce cugetă şi de ce cugetă astfel"

COMPORTAMENTUL ÎN TIMPUL NEGOCIERII	
Bazat pe supoziţii de tipul suma zero (câştig unilateral sau chiar pierdere de ambele părţi - distributive)	**Bazat pe supoziţii de tipul suma non zero (câştig reciproc – integrative)**
"Jucaţi tare", bazându-vă pe presupunerea că cineva trebuie să dea înapoi.	Adoptaţi o poziţie colaborativă de la început, recunoscând că un joc tare are consecinţe

	reziduale.
Adoptaţi poziţii extreme.	Vă concentraţi pe interesele proprii, menţinându-vă aspiraţiile înalte dar rămâneţi flexibil în ceea ce priveşte modul de a vi le împlini; vă păstraţi flexibilitatea.
Vă concentraţi doar pe nevoile proprii.	Identificaţi toate interesele; înţelegeţi priorităţile celeilalte părţi, nu rămâneţi indiferent la rezultate.
Faceţi concesii treptat.	Inventaţi opţiuni care să îmbine interesele şi problemele puse în discuţie.
Trataţi celelalte părţi ca fiind adversare.	Consideraţi celelalte părţi ca fiind colaboratori, lucraţi împreună pentru a câştiga.
Vă străduiţi din greu să câştigaţi.	Vă străduiţi să obţineţi rezultate cinstite şi creative.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

"Jucaţi cu cărţile la piept" – dezvăluiţi cât mai puţin posibil.	Lucraţi în favoarea cooperării – împărtăşiţi informaţiile pe măsură ce creşte nivelul de încredere.
Utilizaţi tactici care să-i intimideze pe ceilalţi şi să încetinească rezolvarea.	Utilizaţi tactica pentru a schimba "jocul" de la un proces cu adversari, la unul cu colaboratori şi invers.

Pentru facilitarea conflictului, vom folosi persoana a II-a, singular.

1. Trebuie să cunoşti tipul de conflict în care eşti implicat.
2. Trebuie să conştientizezi cauzele şi consecintele violenţei şi ale alternativelor de violenţă, chiar atunci când eşti foarte nervos.
3. Trebuie să înfrunţi conflictul, mai degrabă, decât să-l eviţi.
4. Respectă-te pe tine şi interesele tale, respectă-l pe celalalt şi interesele sale.
5. Evită etnocentrismul; înţelege şi acceptă realitatea diferenţelor culturale.
6. Fă diferenţa clară între "interese" şi "poziţii".
7. Cercetează interesele proprii şi pe cele ale celuilalt pentru a identifica interesele comune şi compatibile pe care le aveţi.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8. Defineşte interesele conflictuale drept o problemă reciprocă ce urmează să fie rezolvată prin cooperare.
9. Ascultă cu atenţie şi vorbeşte în aşa fel încât să fii înţeles; este necesară încercarea activă de a te pune în locul celuilalt şi de a verifica mereu dacă reuşeşti să o faci cu succes.
10. Fii atent la tendinţele naturale spre subiectivitate, percepţii eronate, judecăţi greşite şi gândire stereotipă.
11. Dezvoltă abilităţi de a aborda conflictele grele, astfel încât să nu manifeşti neajutorare şi disperare când te confrunţi cu cei care sunt mai puternici, nu vor să se angajeze într-o soluţionare constructivă sau folosesc şiretlicuri.
12. Trebuie să te cunoşti pe tine însuţi şi să îţi cunoşti reacţiile tipice la diferite feluri de conflict.
13. Pe tot parcursul conflictului, rămâi o persoană morală – adică o persoană atentă şi dreaptă.

Negociatorul – 5 stiluri de comunicare:

1. Stilul emotiv – este caracteristic persoanelor la care dominanţa este puternică şi sociabilitatea ridicată. Persoanele cu acest stil :

-sunt expresive, vorbesc repede, gesticulează mult, folosesc mâinile şi mimica feţei;
-devin patetice, uneori se inhibă, alteori se pripesc;
-au comportament dinamic, orientat spre acţiune şi risc;
-sunt atrase de relaţiile informale şi refractare la cele oficiale;
-sunt empatice, au putere de convingere înnăscută;

-sunt buni negociatori pentru strategiile de cooperare şi compromise.

2. Stilul autoritar – este cel caracteristic persoanelor la care se combină

dominanţa puternică cu sociabilitatea scazută. Persoanele care au un astfel de stil:

-sunt parentale, afişează o atitudine serioasă, grijulie;

-exprimă opinii clare, într-o manieră hotărâtă, deseori rigidă;

-sunt dificil de abordat, comunică cu oarecare efort şi rămân adesea indiferente;

-au un comportament mai dur, mai ferm, ridică mai multe pretenţii;

-sunt potrivite pentru negocierile bazate pe strategia de dominare.

3. Stilul reflexiv – este rezultatul asocierii dintre dominanta slaba şi

sociabilitatea scazută. Persoanele cu un astfel de stil:

-sunt perfecţioniste, îşi impun un puternic control emoţional;

-exprimă opiniile într-o manieră formală, formulează adesea fraze preţioase;

-sunt aparent liniştite, stau mai la o parte şi par veşnic preocupate de ceva;

-preferă ordinea, caută un mediu de muncă ordonat;

-sunt lente, meticuloase, le place să revadă detaliile şi nu pot lua decizii rapide;

-sunt introvertite, preferă singurătatea şi nu sunt buni parteneri de conversaţie;

-sunt puţin înzestrate cu aptitudini de negociator şi sunt potrivite pentru strategia de evitare.

4. Stilul îndatoritor – rezultă din combinaţia dintre o sociabilitate ridicată şi o dominanţă slabă. Persoanele cu un astfel de stil de comunicare:

-cedează uşor, se sacrifică, se supun, sunt răbdătoare, sensibile;

-nu ţin să se afirme, să joace vreun rol în luarea deciziilor;

-ascultă cu multă atenţie şi înţelegere;

-de regulă evită să-şi folosească puterea şi atuurile;

-manifestă căldură în vorbire şi se bazează pe forţa de convingere a prieteniei;

-atunci când iau decizii le exprimă într-o manieră serioasă, impersonală, străină;

-sunt potrivite pentru negocierile bazate pe strategia de cedare.

5. Stilul flexibil – este o combinaţie a celor anterioare. În cadrul acestui stil intervine şi versatilitatea care se referă la ceea ce este schimbător în comportamentul unei persoane, rămânând o caracteristică independentă de stilul de comunicare. Acest stil este tipic pentru un bun negociator caracterizat prin încercarea permanentă de a schimba propriul stil, discursul, atitudinea în raport cu situaţia sau partenerul.

Flexibilitatea acţioneaza în vederea întâmpinării diferitelor nevoi ale partenerilor.

III.4. Motivarea elevilor – sursa de atenuare a conflictelor

O sursă de atenuare şi de evitare a conflictelor o constituie motivarea elevilor. Motivarea elevilor presupune din partea profesorului:

- a avea aşteptări maxime în raport cu elevii;
- a oferi prin exemplul propriu un model pentru comportamentele diferite;
- a stabili o atmosferă pozitivă de empatie pentru fiecare elev în parte;
- a implica elevii în mod activ;
- a releva foarte clar că merită să înveţe şi de ce;
- a cultiva încrederea în sine a elevilor;
- a utiliza interesele şi cunoştinţele anterioare ale elevilor;
- a utiliza ideile elevilor;
- a utiliza curiozitatea naturală a elevilor;
- a promova elevii prin solicitări la care trebuie să răspundă;
- a utiliza întâlnirile pentru a recupera comportamentele dezagreabile;
- a utiliza instruirea individuală;

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- a utiliza competiţia cu grijă;
- a reduce anxietatea elevilor.

III.5. Medierea

Medierea este o negociere asistată.

• Întrucât oamenii aflaţi în dispută sunt lipsiţi adesea de aptitudini adecvate pentru rezolvarea conflictului sau nu sunt capabili să le folosească din cauza stărilor emoţionale, medierea, ca o cale de rezolvare a unui conflict, poate fi extrem de importantă.

Mediatorul trebuie să fie neutru.

• În majoritatea împrejurărilor, mediatorul este neutru, nu ia decizii, nu sfătuieşte, canalizează emoţiile celor aflaţi în conflict într-o manieră în care aceştia să reacţioneze constructiv.

Părţile stau de vorbă cu mediatorul.

• La început, mediatorul cere părţilor în dispută să vorbească doar cu el, nu una cu cealaltă. Când mediatorul crede că părţile în dispută pot vorbi una cu cealaltă fără să reaprindă conflictul, această poziţie poate fi schimbată.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Participarea la mediere este voluntară.

• Ca medierea să aibă şanse să reuşească, participarea părţilor implicate trebuie să fie voluntară.

Discuţiile la mediere sunt confidenţiale.

• Ceea ce se întâmplă într-o mediere este confidenţial (cu excepţia situaţiilor de ameninţări de violenţă sau mărturisiri ale intenţiei de crimă).

• Încrederea în mediator este esenţială pentru rezolvarea conflictului

Există diferite tipuri de mediere.

• Mediatorul se întâlneşte cu o parte; mediatorul se întâlneşte cu cele două părţi.

Medierea poate fi învăţată şi aplicată de copii, inclusiv de elevi ai şcolii elementare, precum şi de adulţi. Este bine ca elevii care mediază conflicte să lucreze în echipe de câte doi.

Se poate aplica următorul memorator pentru mediere:

1. Se stabilesc regulile de bază

-mediatorul urmăreşte rezolvarea problemei;

-nu învinuieşte pe nimeni;

-nu întrerupe;

-spune adevărul.

2. Se ascultă fiecare parte implicată în conflict

-fiecare povesteşte ce i s-a întâmplat;

-fiecare ascultător va repeta cele auzite pentru a se asigura că a înţeles corect;

-fiecare dintre cei care participă la mediere îşi prezintă sentimentele faţă de problema pusă în discuţie;

3. Se rezolvă conflictul

-fiecare îşi prezintă doleanţele pe care le vrea îndeplinite în vederea realizării unui acord;

-mediatorul ajută ambele părţi să stabilească o înţelegere corectă; înţelegerea poate fi consemnată în scris şi semnată de fiecare.

Tehnicile de rezolvare a conflictelor se utilizează pentru a transforma procesul medierii în experienţe de învăţare şi dezvoltare prin realizarea unei interacţiuni efective între mediator şi părţile implicate în conflict:

- Abordarea victorie–victorie: ambele părţi abordează problema împreună;
- Răspunsul creativ: protagoniştii vor fi îndreptaţi spre căutarea soluţiilor;
- Necesitatea asigurării empatiei: mediatorul arată fiecărei părţi că are grijă de ea, încurajând ascultarea activă;
- Folosirea asertivităţii adecvate: prin încurajarea tuturor părţilor implicate în conflict;
- Determinarea participanţilor să folosească puterea în mod cooperant prin:

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

- neutralitate activa (echilibrarea puterii intre părţi)
- puterea personală (siguranţa că ceea ce se face de către mediator este cel mai indicat)

- Controlul emoţiilor: prin conducerea participanţilor astfel încât să nu-şi neglijeze emoţiile dar nici să nu şi le amplifice;
- Inducerea dispoziţiei de a rezolva conflictul;
- Conducerea explorării nevoilor şi temerilor tuturor persoanelor implicate prin construirea hărţii conflictului;
- Iniţierea unei faze rezervate proiectării variantelor: prin căutarea oricărei informaţii care poate deschide noi posibilităţi;
- Capacităţile efective de negociere sunt de mare valoare în mediere.

III.6. Avantajele medierii

Pentru elevii aflaţi în conflict:

· Medierea oferă părţilor în dispută timp şi spaţiu pentru a fi ascultate pe larg şi apoi îndrumate spre o negociere eficientă.

· Conflictele nerezolvate de mult timp se rezolvă prin mediere.

· Acordurile la care s-a ajuns prin mediere au tendinţa să fie durabile deoarece au fost elaborate de cei aflaţi în dispută. Ei au un „cuvânt" de spus în deciziile care privesc propria lor viaţă.

• Pe măsură ce elevii văd cum se rezolvă conflictele, pot căpăta deprinderi pe care le pot utiliza ei înşişi în rezolvarea propriilor conflicte.

Pentru elevii mediatori:

• Elevii pregătiţi ca mediatori dovedesc o creştere remarcabilă a stimei proprii. Ei capătă multe deprinderi şi îşi dezvoltă încrederea în sine şi echilibrul.

• Medierea oferă o oportunitate pozitivă de pregătire a elevilor în problemele conducerii, care altfel îşi pot explica prin căi negative abilitatea de a conduce.

Pentru şcoli:

• Pe termen mai îndelungat se va observa o schimbare pozitivă în mediul şcolar; pe măsură ce elevii instruiţi activează ca mediatori şi numărul de dispute rezolvate va creşte.

• Conflictele rezolvate în mod voluntar nu necesită o acţiune disciplinară: nerezolvarea produce în general resentimente şi, prin aceasta, cicluri de conflicte fără sfârşit.

III.7. Etapele medierii

Într-o şcoală, învăţătorul, profesorul, elevul pot media conflicte, parcurgând anumite etape în mod absolut obligatoriu.

A.Etapa preliminară:

Intervenţia

• Prezentaţi-vă ca mediator.

• Întrebaţi-i pe cei în dispută dacă vor să participe la mediere pentru a-i ajuta să-şi rezolve problema. Efectuaţi medierea într-un loc linistit, fie imediat, fie la o dată şi oră stabilite.

Contractarea

1. Descrieţi procesul de mediere şi rolul mediatorului.

- Fiecărei persoane i se dă ocazia să vorbească pe larg.
- Descrieţi paşii pentru rezolvarea problemei.
- Persoanele implicate, şi nu mediatorul, sunt cele care rezolvă problema.
- Ele nu trebuie să ajungă neaparat la un acord.
- Mediatorul este neutru.
- Mediatorul va cauta să înţeleagă ambele părţi.
- Mediatorul va servi ca punte de legatură pentru înţelegere reciprocă.
- Mediatorul va ajuta persoanele implicate să lucreze împreună la rezolvarea problemei.
- Mediatorul le va ajuta să stabilească reguli de bază şi va menţine respectarea acestora.
- Tot ce se petrece în cursul medierii este de natură confidenţială.

2. Cereți părților aflate în dispută să precizeze dacă înțeleg acest tip de proces, iar dacă da, de ce. Asigurați-vă că părțile:

- Doresc o soluție;
- Pot efectiv să vorbească în nume propriu;
- Doresc să negocieze una cu cealaltă;
- Doresc să lucreze împreună;

3. Sugerați și cereți fiecărei părți aflate în dispută să fie de acord cu următoarele:

- Fiecare își va da silința să rezolve problema;
- Fiecare se va abține să-l insulte pe celălalt;
- Fiecare se va abține de a se strâmba sau de a face gesturi de dezacord în timp ce vorbește cealaltă persoană;
- Fiecare se va abține de a-l întrerupe pe celălalt.

B.Abordarea problemei

4. Aprofundarea problemelor

- Cereți uneia din persoane să înceapă, povestindu-vă ce s-a întâmplat;
- Parafrazați ce a spus prima persoană, folosind ascultarea activă; lăsați prima persoană să termine de povestit versiunea sa și să descrie sentimentele sale, parafrazați;
- Repetați aceeași pași pentru fiecare parte în dispută.

5. Generarea de opțiuni

- Întrebați fiecare persoană, pe rând, dacă ar fi făcut altfel și ce ar fi făcut altfel.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Întrebaţi fiecare persoană, pe rând, ce ar face chiar acum pentru a ajuta la soluţionarea problemei.
- Căutaţi soluţii împreună.

6. Alegerea celei mai bune soluţii şi încheierea procesului
 - Ajutaţi-i pe cei în dispută să găsească o soluţie cu care să poată fi de acord amândoi.
 - Felicitaţi-i!
 - Dacă este cazul, scrieţi un contract de acord pe care ei să îl semneze / sau completaţi un formular de mediere pentru arhivele şcolii.

III.8. Medierea formală şi informală

Structurile formale cu care operează în prezent o societate oferă medierea ca pe o alternativă la sistemele legale şi la alte metode tradiţionale de rezolvare a conflictelor.

A media înseamnă a interveni între părţile ostile şi a le conduce spre rezolvarea conflictului. Mediatorul trebuie să găsească un punct de vedere obiectiv şi neutru. Rolul său poate decurge fie din atribuţii legale, fie poate fi asumat neoficial. Mediatorul este parte neutră şi în general el nu se implică direct, cu excepţia cazurilor când încearcă să facă din părţile adverse parteneri. Mediatorul îi ajută pe ambii preopinenţi să obţină ceea ce le este necesar, oferă garanţia că fiecare parte îşi prezintă punctul de vedere dar totodată îl şi ascultă pe celălalt. Spre final

îi îndrumă pe cei doi oponenţi spre găsirea de soluţii satisfăcătoare .

Medierea poate fi prezentată la un nivel foarte simplu încă de la şcoală când li se pot prezenta copiilor diverse metode de mediere a conflictelor astfel încât ajunşi în adolescenţă ei îşi pot rezolva foarte bine problemele pe care le au cu colegii. Acest lucru a dus la îmbunătăţirea relaţiilor dintre elevi şi scăderea cazurilor de indisciplină.

Implicarea în procesul medierii este necesară atunci când indivizii aflaţi în conflict nu se descurcă singuri.

În medierea informală trebuie mediat repede conflictul şi ea uneori se poate realiza încât părţile să nu îşi dea seama.

Medierea este o prestaţie pe care ne-o putem oferi reciproc dacă avem încredere în eficacitatea ei.

Medierea elevilor are mai multe funcţii:

- Creează o alternativă pentru rezolvarea conflictelor
- Stabileşte că şi conflictul poate fi un proces constructiv;
- Îmbunătăţeşte relaţiile dintre elevi;
- Reduce constrângerile disciplinei;
- Încurajează idealurile democratice.

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

III.9. Locul evaluării în cadrul rezolvării conflictului

- Este nevoie de evaluare în rezolvarea conflictului?
- Ce loc ocupă evaluarea în procesul rezolvării conflictului?

Ca orice act didactic sau pedagogic şi rezolvarea conflictului se poate interpreta pe baza teoriei sistemelor. Conform acestei teorii, conexiunea inversă îndeplineşte un rol de reglare a întregului proces de rezolvare a conflictului.

Rezolvarea conflictului ca act educaţional este un sistem deschis care funcţionează eficient numai dacă este asigurată evaluarea lui, realizată prin comportamentul conexiunii inverse, iar prin evaluare reglarea şi autoreglarea desfăşurării conflictului.

Confruntarea ideilor, nevoilor şi intereselor celor care participă în conflict, provoacă schimbări în personalitatea lor, mai ales la nivel atitudinal şi comportamental. Schimbările se produc ca efect al dezbaterii, confruntării. Cunoaşterea efectelor produse şi stabilirea concluziilor potrivite apartine procesului de evaluare pe baza căruia mediatorul conflictului poate decide asupra măsurilor ce trebuie luate, mai concret zis, poate lua decizii de optimizare, de ameliorare sau schimbarea direcţiei demersului de rezolvare a conflictului.

Evaluarea – şi în acest caz – nu este altceva decât raportarea rezultatelor – schimbărilor în personalitate – la scop

(obiective), în cazul nostru la rezolvarea conflictului fără învinşi, cu câştig reciproc, adică este un raport scop-efect.

Ca esenţă a celor de mai înainte – prin analogie – putem stabili anumite concluzii despre calitatea procesului de rezolvare a conflictului, despre participanţii în conflict cu calităţile lor morale şi psihice, motivaţia lor (interese, nevoi, dorinţe), despre schimbările lor atitudinale şi comportamentale. Evaluând în cursul/timpul procesului, mediatorul poate lua decizii de optimizare sau de îmbunătăţire a procesului de dezvoltare a conflictului. Numai prin prisma schimbărilor petrecute în personalitatea participanţilor, în cadrul procesului, îi putem aprecia pe ei (atitudinea lor faţă de rezultatul şi mersul negocierii, dorinţa / refuzul lor de rezolvare a conflictului); putem evalua procesul însuşi, dar şi obiectivele (scopurile) pe baza cărora a fost organizat procesul de dezvoltare a conflictului. Cu cât obiectivele sunt formulate mai clar, cu atât va fi mai obiectiv raportul scop – efect şi pe aceasta bază, se va asigura optimizarea întregului proces.

În concluzie, evaluarea are rol de reglator în procesul de rezolvare a conflictului, asemănător hormonilor din organismul viu. Adică, prin reglare, influenţează tot procesul.

A.Rolul evaluării în cadrul rezolvării conflictului :

Cercetările psihopedagogice şi experienţa psihopedagogică întăresc rolul hotărâtor al evaluării şi aprecierii în orice act pedagogic, ca factor hotărâtor al progresului (şcolar).

Progresul este cel mai accentuat şi pregnant acolo unde se fac evaluări şi aprecieri pozitive. De ce? Evaluarea, ca demers pedagogic, în cazul nostru, ca şi componentă a unui act pedagogic, rezolvarea unui conflict, se fundamentează psihologic pe întărire. Întărirea joacă rolul stimulului în procesul S-R (răspuns, reacţie), în care răspunsul devine o conexiune nervoasă stabilă dacă este întărită de condiţii externe şi interne, adică stimulul provoacă acelaşi răspuns în condiţii similare. Iată de ce şi în cazul unei rezolvări cu reuşită a unui conflict trebuie neapărat să apreciem pozitiv atitudinea participanţilor în conflict.

Din punct de vedere psihologic, întărirea este o trăire intensă la reacţia evaluativă a rezultatului comportării. Din punct de vedere pedagogic, intarirea nu este altceva decat aprecierea pozitiva a unei atitudini din partea mediatorului sau a comportamentului participantilor în conflict.

B.Bazele metodice ale evaluării în cadrul rezolvării conflictului :

Evaluarea este compusă din trei procese parţiale:

- acumularea datelor şi informaţiilor,
- interpretarea datelor
- luarea deciziei.

Date şi informaţii în cazul evaluării unei atitudini sau a unui comportament se pot obţine cu metoda observării sau/şi prin aplicarea unui chestionar.

Interpretarea datelor/informaţiilor este evaluarea propriu-zisă. Natura sa depinde de formele evaluării: de diagnosticare, de

ameliorare, de optimizare şi îndreptare a procesului. Oricare din aceste metode, în primul rând, are funcţia de reglare a demersului rezolvării conflictului, a atitudinii mediatorului şi a participanţilor în conflict. Datele şi informaţiile acumulate pentru mediator înseamnă acea bancă de date. Pe baza acesteia poate interveni, în procesul rezolvării conflictului, pentru optimizare, ameliorare, schimbarea demersului sau oprirea lui, schimbarea strategiei sau tacticii, a metodei, a formei, etc. Pentru participanţi poate să fie un indiciu, un stimul de reglare a propriei lor atitudini, efort sau de schimbare a poziţiei, trebuinţelor, nevoilor, etc. şi, nu în ultimul rând, confruntarea cu cerinţele sociale, reprezentate prin mediatori, obiective şi politica educaţională (a şcolii), schimbând atitudinea în conformitate cu asteptările şi cerinţele sociale.

Prelucrarea datelor trebuie urmată de luarea deciziilor. Ca prim pas, prelucrarea datelor/informaţiilor duce la formularea aprecierilor care, ori sunt estimări ale situaţiei prezente, ori prognoze pentru viitor, iar deciziile sunt opţiuni pentru anumite modalităţi de acţiune în cadrul rezolvării conflictului.

Având în vedere că rezolvarea conflictului are un caracter procesual, evaluarea cu luarea deciziilor cuvenite se poate repeta de mai multe ori, până când participanţii în conflict îşi schimbă atitudinea în direcţia dorită.

III.10. Anexe

Întocmirea hărţii conflictului

În realizarea unei hărţi a conflictului se au în vedere următorii paşi:

- Pasul 1

Formularea problemei în termeni largi, definirea situaţiei problematice printr-un enunţ general, păstrarea unui caracter deschis definirii conflictului.

- Pasul 2

Identificarea principalelor părţi implicate în conflict: persoanele implicate care au nevoi asemănătoare pot fi grupate laolaltă (la nivelul instituţiei şcolare părţile implicate pot fi director, profesori, elevi şi părinţi, inspectorate şcolare şi eventual mass-media);

- Pasul 3

Identificarea nevoilor şi temerilor importante care au o semnificaţie pentru problema în discuţie, înţelegerea motivaţiilor subterane ale situaţiei problematice. Nevoile pot fi dorinţele, valorile, interesele sau chiar lucrurile la care tin cei implicaţi în conflict. Temerile pot fi preocupări, anxietăţi, griji şi este foarte important ca aceste temeri să fie menţionate pe hartă. Temerile pot fi:

-eşecul şi compromiterea

-a face ce nu trebuie

-nesiguranța pecuniară

-a fi respins, neagreat

-pierderea controlului

-singurătate

-a fi judecat sau criticat

-pierderea locului de muncă

-venituri insuficiente

-munca neinteresantă

-a plăti prea mult

-a fi nevoit să o iei de la capăt

- Pasul 4

Listarea nevoilor și temerilor corect alese, rezolvarea digresiunilor prin schițarea nevoii relevante.

Harta conflictului se va face pe o foaie mare de hartie și cu utilizarea mai multor culori și ea ar trebui să fie utilizată în special nu pentru rezolvarea conflictului cât pentru preîntâmpinarea lui.

Hărțile pot fi utile în următoarele cazuri:

a) Relațiile interpersonale;

b) Negocierile care s-au dezintegrat;

c) Echipele sau locurile de muncă unde comunicarea este dificilă sau există o persoană "problemă";

d) Grupurile care nu lucrează bine împreună;

e) Planificarea întâlnirilor și sedințelor;

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

f) Schimbarea iminentă: de exemplu, formarea sau implementarea strategiilor şi regulamentelor în organizaţie;

Procesul de întocmire a hărţilor abordează viitorul şi presupune găsirea unor opţiuni reale de rezolvare.

Interpretarea hărţii presupune:

- Căutarea de noi înţelesuri şi intuiţii, lucruri care sunt abia acum percepute cu claritate;
- Căutarea unui numitor comun sub formă de nevoi sau interese;
- Căutarea unei viziuni comune şi identificarea valorilor şi ideilor sprijinite de toată lumea;
- Realizarea unei combinaţii de diferite valori şi perspective: viziunea comună să cuprindă valorile individuale ale tuturor părţilor;
- Căutarea eventualelor intenţii ascunse ori de câte ori problema este rezolvată într-un anumit fel (dorinţa de a salva aparenţele, de a nu fi văzut ca parte care pierde), menţionarea dorinţelor sau grijilor suplimentare;
- Construirea avantajelor prin identificarea elementelor care l-ar putea ajuta pe celălalt, mai ales concesiile pot fi acordate cu uşurinţă;
- Înţelegerea necesităţii de a-i face pe toti cei implicaţi să dobândească avantaje.
- Procesul de întocmire a hărţii are următoarele avantaje:

BCU "MIRCEA CEL BĂTRÂN" UNIVERSITY LIBRARY

- Structurează dialogul şi deseori evită emoţiile negative excesive
- Creează un proces de grup în care problema poate fi ridicată în mod cooperant;
- Oferă un cadru în care oamenii pot spune care le sunt nevoile;
- Realizează empatia, bucurându-se de recunoaştere oameni care, poate, până atunci nu au simţit că au fost înţeleşi;
- Înţelegerea mai clară a propriului punct de vedere cât şi pe al celorlalţi;
- Organizarea punctelor de vedere ale tuturor participanţilor asupra problematicii în discuţie;
- Relevă noi direcţii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exemplu de hartă a unui conflict (desfăşurat la Grupul Şcolar Agricol "V.Adamachi"-Iaşi)

În şcoală a fost luată măsura de interzicere a fumatului (conform unei adrese primite de la I.S.J. în care se precizează că în instituţiile publice fumatul este interzis, cu excepţia locurilor special amenajate) iar câţiva profesori fumători au început să-şi ia pauze mai lungi, uneori înafara clădirii. Colectivul de cadre didactice este divizat în două tabere: a fumătorilor şi nefumătorilor. Harta conflictului dintre fumători – nefumători a creat o perspectivă mai largă asupra situaţiei puse în discuţie. Nefumătorii au constatat că fumătorii nu puteau renunţa la fumat, iar fumătorii au înţeles că unii dintre nefumători nu agreau pauzele pe care şi le luau fumătorii, nici mirosul de tutun .Apariţia şi iritarea au fost diminuate odată ce fiecare dintre cele două puncte de vedere au căpătat mai multă înţelegere şi respect. S-a luat în discuţie instalarea de coşuri de gunoi suplimentare pentru resturile de ţigări, respectarea statutului fiecăruia ,păstrarea curăţeniei în toate spaţiile special amenajate pentru fumat şi eventual introducerea de instalaţii pentru condiţionarea aerului.

FUMĂTORI	
Nevoi	**Temeri**
- timp suficient pentru a fuma	- nu vor fi pauze destule
- respect şi comunicare	- animozitate
- loc pentru fumat	- apariţia de simptome după renunţarea la fumat
- pauze dese	- sancţiuni
- toleranţă	- opinii nefavorabile ale celor din jur
- munca să aibă continuitate	- lipsa de respect
- o anumită nevoie de a lucra şi fuma în acelaşi timp	- a fi neagreat şi criticat

PAUZELE DE FUMAT	
NEFUMĂTORI	**CONDUCEREA**
Nevoi	**Nevoi**
- egalitate în privinţa pauzelor	- eficienţă
- aer curat în clădire	- forţa de muncă sănătoasă
- să nu se vadă nici urmă de tigară	- moral ridicat şi bunădispoziţie
- un spaţiu de muncă sigur şi stabil	- un nivel scăzut al tensiunilor
- respect şi comunicare	- un model reuşit de implementare a unei zone libere de fumat
- respectarea curăţeniei din partea fumătorilor în toate spaţiile de lucru	- acceptarea de către profesori a strategiei în privinţa fumatului
- relaţii cordiale cu colegii	
Temeri	**Temeri**
- de a nu se abuza de bunătatea lor	- reclamaţii vizând obţinerea de compensaţii pentru

	neasigurarea unui mediu curat
- deranj	- intentarea unui proces
- deteriorarea sănătăţii	- imagine publică proastă a şcolii
- de a nu fi înţeles	- deranj şi ineficienţă
- de a nu fi considerat mofturos şi superior	- moral scazut

Interpretarea hărţii conflictului:

- Terenul comun, reprezentat de nevoile şi temerile comune:
 - nevoi: cei implicaţi în conflict au nevoie de respect şi comunicare, menţinerea unor relaţii cordiale între ei,
 - temeri: deranj şi ineficienţă, opinii nefavorabile ale celor din jur (din şcoală şi din afara ei);
- În vederea acordării unei atenţii speciale pentru nevoile şi temerile mai profunde se propune:
 - pauzele după fiecare oră de curs să fie de 10 minute şi nu de 5 minute şi să se respecte de către toţi profesorii chiar dacă aceştia sunt fumători sau nefumători (întârzierea la ore din cauza fumatului poate atrage dupa sine sancţiuni);
 - fumatul va fi permis doar în fumuar unde se vor introduce coşuri de gunoi speciale;

BCU IAŞI - CENTRUL UNIVERSITAR

- personalul de îngrijire va efectua la fumuar curăţenie după fiecare pauză (aerisire şi golirea coşurilor de scrumul de şi resturile de ţigară);
- se vor cuprinde în planul de buget pentru acest an: fonduri pentru instalarea măcar a unui aparat de aer condiţionat care să fie instalat în spaţiul special amenajat pentru fumat;
- se vor cuprinde acţiuni cu caracter propagandistic şi publicitar în vederea micşorării numărului de fumători din instituţie;
- obligativitatea efectuării radiografiei pulmonare o dată la 6 luni pentru toată lumea în vederea menţinerii stării de sănătate;

• Acordul între părţile implicate a fost formulat în scris şi semnat atât de părţile oponente cât şi de mediator

Grup Şcolar Agricol "Vasile Adamachi" - Iaşi

Profesor: Carmen Zelinschi

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Proiect de activitate didactică

Disciplina: Dirigenţie

Data: 28 ianuarie 2005

Clasa a X-a C

Tema lecţiei: "Arta de a comunica"

Scopul lectiei: conştientizarea de către elevi a rolului deosebit de important al comunicării

Strategii de realizare:

a) metode utilizate : -brainstormingul
-lucrul în diadă
-lucrul cu grupul mare al clasei

b)procedee: -conversaţia
-exerciţiul
-problematizarea
-studiul de caz

c)mijloace: -tablă
-cretă colorată
-retroproiector
-teste
-flip-chart

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie consultată:

1. "Consiliere educațională" -Adriana Baban, Editura Imprimeria Ardealul, Cluj Napoca, 2001

2. "Educatia noastra cea de toate zilele" –Ion Dragan, Editura Eurobit,1992

Scenariu propriu-zis: -50 minute

1.Organizarea clasei în vederea desfășurării activității - 3 minute

Activitatea profesorului:

- Notarea absențelor în caietul dirigintelui, motivarea absențelor;
- Discutarea problemelor curente ale clasei;
- Crearea unei ambianțe specifice adaptată cerințelor activității pentru înlăturarea barierelor formale și favorizarea creativității elevilor;

Activitatea elevilor:

- Participă la crearea ambianței

2.Motivarea elevilor - 2 minute

Activitatea elevilor:

- Profesorul propune o temă care se va defășura altfel decât orele de dirigenție de până acum, incită elevii întrebându-i dacă ei comunică sau nu.

Activitatea elevilor:

- Răspund când este cazul

3.Anunțarea temei și a obiectivelor activității - 1 minut

Activitatea profesorului:

• Prezintă titlul temei care este deja scris pe tablă, anunţă scopul activităţii şi obiectivele operaţionale, prezintă planul schematic pe tablă.

Activitatea elevilor:

• Notează în caietele de dirigenţie titlul temei şi schema de pe tablă

4.Desfăşurarea activităţii: - 45 minute

A.Definirea conceptului de comunicare: - 5 minute

-trecerea informaţiei de la o persoană la alta

-transmiterea de informaţii între persoane;

-schimb de mesaje;

-împărtăşirea de stări afective, a unor decizii, a unor judecăţi de valoare.

Activitatea profesorului:

• Pentru definirea acestui concept dirigintele propune exerciţiul de brainstorming din partea elevilor, apoi se trece la "etapa luminii roşii" când, pe baza celor propuse de elevi se defineşte conceptul de comunicare

Activitatea elevilor:

• Participă la exerciţiul de brainstorming pentru a defini conceptul de comunicare

B.Tipuri de comunicare: - 8 minute

Activitatea profesorului:

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

• Propune elevilor să realizeze un exerciţiu pentru a pune în evidenţă rolul comunicării nonverbale; elevii se vor aşeza fără a vorbi între ei în ordinea descrescătoare a absenţelor nemotivate; exerciţiu realizat cu grupul mare al clasei

• Prezintă la retroproiector tipurile de comunicare şi le comentează; prezintă apoi formele comunicării

Activitatea elevilor:

• Realizează exerciţiul propus de diriginte;

C.Scopuri esenţiale ale comunicării: - 15 minute

Activitatea profesorului:

• Dirigintele propune elevilor un exerciţiu în diadă (faţă în faţă) prin care solicită elevilor să răspundă la întrebările:

1)Cine eşti tu?

2)Ce eşti tu ?

3)Cum eşti tu?

Apoi elevii schimbă rolurile şi la final fac schimb de răspunsuri pentru evaluarea exerciţiului.

• Prezintă la retroproiector cele 5 scopuri esenţiale ale comunicării şi identifică împreună cu elevii ce s-a pus în evidenţă prin exercitiul de mai sus

• Premiază pe cei mai activi elevi;

Activitatea elevilor:

• Vor trage concluzii referitor la scopurile comunicării;

D.Decalogul comunicării: - 15 minute

Activitatea profesorului:

BCU "I.C. CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

• Prezintă elevilor pe folie la retroproiector ce înseamnă de fapt a comunica deci se poate trage concluzia că a şti să comunici cu ceilalţi este totuşi o artă

• Propune pentru evaluarea activităţii un chestionar despre comunicare, pe care apoi îl interpretează cu elevii

• Propune evaluarea întregii activităţi prin Roata evaluării;

Activitatea elevilor:

• Răspund la chestionar şi urmăresc interpretarea lui

5.Asigurarea feed-back-ului: - 1 minut

• Se face pe parcursul întregii ore, prin exerciţii, conversaţie, evaluare pe baza de chestionar sau problematizare

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chestionar-evaluare: "Ştiu să comunic cu ceilalţi?"

1.Atunci când povestesc ceva îmi întreb ascultătorii dacă sunt atenţi:

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

2.Oamenii nu înteleg ceea ce le spun:

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

3.Reuşesc să-mi exprim ideile :

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

4.Mi-e greu să-mi exprim sentimentele:

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

5.Încerc să mă apăr atunci când:

a)niciodată;

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

6.Am tendinţa să trag concluzii pripite:

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

7.Când critic pe cineva, mă refer la comportamentul şi activitatea acestuia nu la persoana respectivă:

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

8.Am tendinţa de a amâna discuţiile neplăcute:

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

9.Am curajul să înfrunt o persoană ce mă enervează:

a)niciodată;

b)uneori;

c)adesea;

d)întotdeauna;

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Interpretarea chestionarului:

1.Dacă majoritatea răspunsurilor sunt ***niciodată*** şi uneori sunteţi o persoană care nu prea comunică cu ceilalţi, deşi aveţi impresia că o faceţi. Mai insistaţi, lăsaţi frâu liber sentimentelor căci sunteţi pe calea cea bună. Succes!

2.Dacă majoritatea răspunsurilor sunt ***adesea*** reuşiţi să menţineţi echilibrată balanţa comunicării şi totuşi riscaţi să vă pierdeţi în discuţii care se poartă în jurul subiectului. Înţelegeţi ceea ce vor alţii să vă comunice şi reuşişi să vă faceţi înţeles, dar câteodată vă pierdeţi totuşi în detalii inutile.

3.Dacă majoritatea răspunsurilor sunt ***întotdeauna*** vă felicit! Ştiţi să comunicaţi perfect cu cei din jur. Sunteţi înţeles de toţi şi înţelegeţi tot ce vi se comunică. Cu alte cuvinte puteţi fi numit "maestru în arta comunicării"

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Roata evaluării

NUME:.....

PRENUME:.....

DATA:.....

Această activitate mi-a permis:

- Să trăiesc ...
- Să achizitionez ...
- Să particip etc.

1. insuficient
2. fără intensitate
3. potrivit
4. intens
5. foarte intens

Pune un x în casuța corespunzătoare.

Interpretarea rezultatelor:

- cei 30 de elevi ai clasei a X-a C cărora după realizarea unei teme mai ample la dirigenție cu titlul: "Arta de a comunica" li s-a aplicat acest chestionar de evaluare a activității au răspuns astfel:

• pe domeniul achizițiilor de cunoștințe

- 0 elevi au bifat căsuța cu numărul 1;
- 18% au bifat căsuța cu numărul 2;
- 33% au bifat căsuța cu numărul 3;
- 25% au bifat căsuța cu numărul 4;

BUCUREȘTI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- 24% au bifat căsuța cu numărul 5;

• pe domeniul implicării-participării:

- 0 elevi au bifat căsuța cu numărul 1;
- 0 elevi au bifat căsuța cu numărul 2;
- 52% au bifat căsuța cu numărul 3;
- 19% au bifat căsuța cu numărul 4;
- 29% au bifat căsuța cu numărul5;

• pe domeniul vieții în grup

- 2% au bifat căsuța cu numărul 1;
- 22% au bifat căsuța cu numărul 2;
- 34% au bifat căsuța cu numărul 3;
- 28% au bifat căsuța cu numărul 4;
- 14% au bifat căsuța cu numărul 5.

• pe domeniul muncii în echipă;

- 0 au bifat căsuța cu numărul 1;
- 12% au bifat căsuța cu numărul2;
- 41% au bifat căsuța cu numărul3;
- 19% au bifat căsuța cu numărul4;
- 28% au bifat căsuța cu numărul5;

• pe domeniul cercetării personale;

- 15% au bifat căsuța cu numărul 1;
- 11% elevi au bifat căsuța cu numărul2;
- 0 elevi au bifat căsuța cu numărul 3;
- 0 elevi au bifat căsuța cu numărul 4;
- 0 elevi au bifat căsuța cu numărul 5;

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- pe domeniul progresului;

-b8% au bifat căsuţa cu numărul 1;

- 13% au bifat căsuţa cu numărul 2;
- 17% au bifat căsuţa cu numărul 3;
- 44% au bifat căsuţa cu numărul 4;
- 18% au bifat căsuţa cu numărul 5;

- pe domeniul motivaţiei:

- 0 elevi au bifat căsuţa cu numărul 1;
- 38% au bifat căsuţa cu numărul 2;
- 17% au bifat căsuţa cu numărul 3;
- 37% au bifat căsuţa cu numărul 4;
- 8% au bifat căsuţa cu numărul 5;

- pe domeniul achiziţiilor de metode:

- 6% au bifat căsuţa cu numărul 1;
- 19% au bifat căsuţa cu numărul 2;
- 25% au bifat căsuţa cu numărul 3;
- 35% au bifat căsuţa cu numărul 4;
- 15% au bifat căsuţa cu numărul 5;

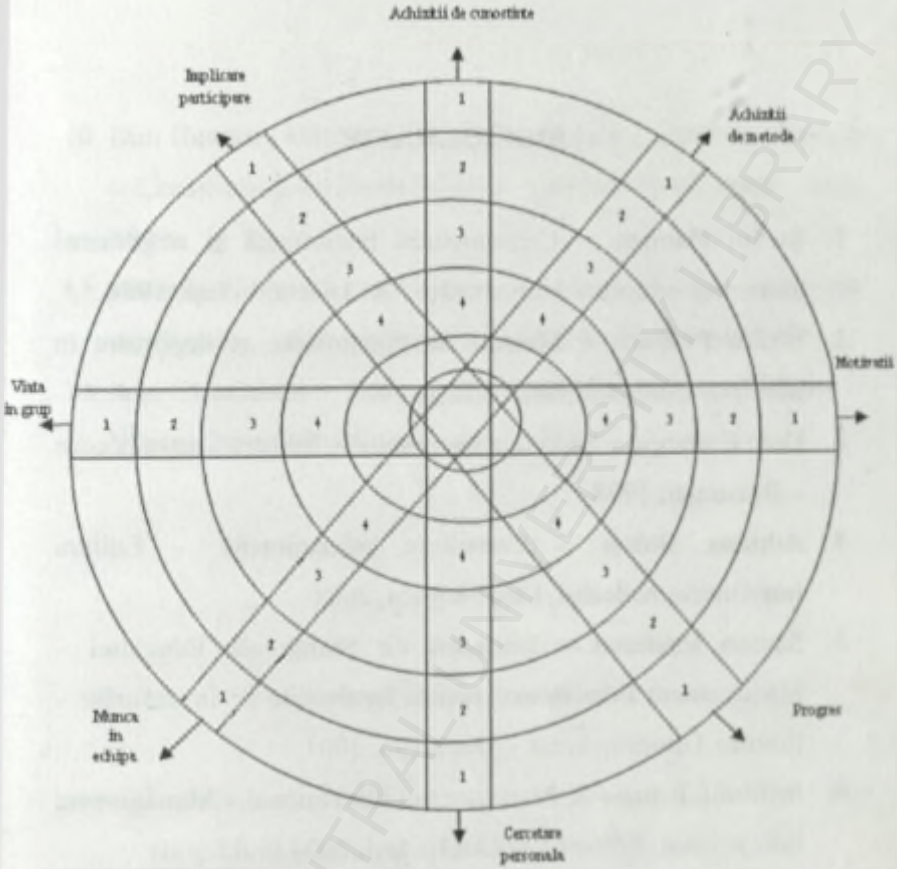
Concluzii:

- S-a constatat că activitatea a permis o implicare în masă a elevilor, procentul de la evaluare fiind pe acest domeniu cel mai ridicat ;
- Elevii au considerat că domeniul cercetării este cel la care au participat prin realizarea activităţii cel mai putin, procentul fiind pe căsuţele 3, 4 şi 5 cel mai mic;

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- S-a observat o participare activă la lucrul în echipă şi la viaţa de grup, metodele, cunostinţele şi achiziţiile dobândite pe parcursul activităţii fiindu-le de un real folos pentru viitor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBLIOGRAFIE

1. Ştefan Prutianu – Comunicarea interumană şi negocierea afacerilor – Editura Universităţii "Al.I.Cuza." - Iaşi, 1988
2. Ştefan Prutianu – Manual de comunicare şi negociere în afaceri – Editura Polirom – Iaşi, 1998
3. Dale Carnegie – Secretele succesului – Editura Curtea Veche – Bucureşti, 1998
4. Adriana Baban – Consiliere educaţională – Editura Imprimeria Ardealul, Cluj-Napoca, 2001
5. Şerban Iosifescu – Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei – Management Educaţional pentru Instituţiile de Învaţământ – Editura Tipogrup Press – Bucureşti, 2001
6. Institutul Român de Management Educaţional – Management Educaţional, Editura CDRMO – Iaşi, 2003 (vol.I.şi II)
7. N.Stanton – Comunicarea – Editura Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti, 1995
8. J.Thomas – Marile probleme ale educaţiei în lume – Editura Didactică şi Pedagogică – Bucureşti, 1977
9. A.Pease, A.Garner – Limbajul vorbirii – Editura Polimark – Bucureşti, 1993

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

10. Dan Butnaru, Marinela Gulei, Doru Vlasov, Ileana Săvinescu – Consiliere şi orientare şcolară – Editura Spiru Haret – Iaşi, 1999
11. Helena Cornelius, Shoshana Faire – Ştiinţa rezolvării conflictelor – Editura Ştiinţă şi Tehnică – Bucureşti, 1996
12. Ana Constantin – Pshihopedagogia rezolvării conflictelor – Universitatea "Al.I.Cuza" – Iaşi, 2001

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY